

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القري

كلية التربية بمكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

اجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية

بعد اجراء التعديلات المطلوبة

الاسم رباعي : نوال بنت سعد مساعد الطويرقي كلية: التربية القسم : إدارة تربوية وتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية

وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ

٨ / ١ / ١٤١٩ هـ بقبول الأطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم .

فإن اللجنة توصي باجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية

المذكورة أعلاه ،، والله الموفق.....

#### أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

د/ سليمان الصادق البيرا

التوقيع:

مناقش من القسم

د/ سلطان سعيد مقصود بخاري

التوقيع: ١٤١٩

المشرف

د/ عبد الله بن محمد عبد الله الحميدي

التوقيع:

يعتمد رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د/ عبد العزيز عبد الله خياط

**وزارة التعليم العالي**  
**جامعة أم القرى - كلية التربية**  
**قسم الإدارة التربوية والتخطيط**

**جامعة أم القرى - كلية التربية**

## قسم الإدارة التربوية والتخطيط



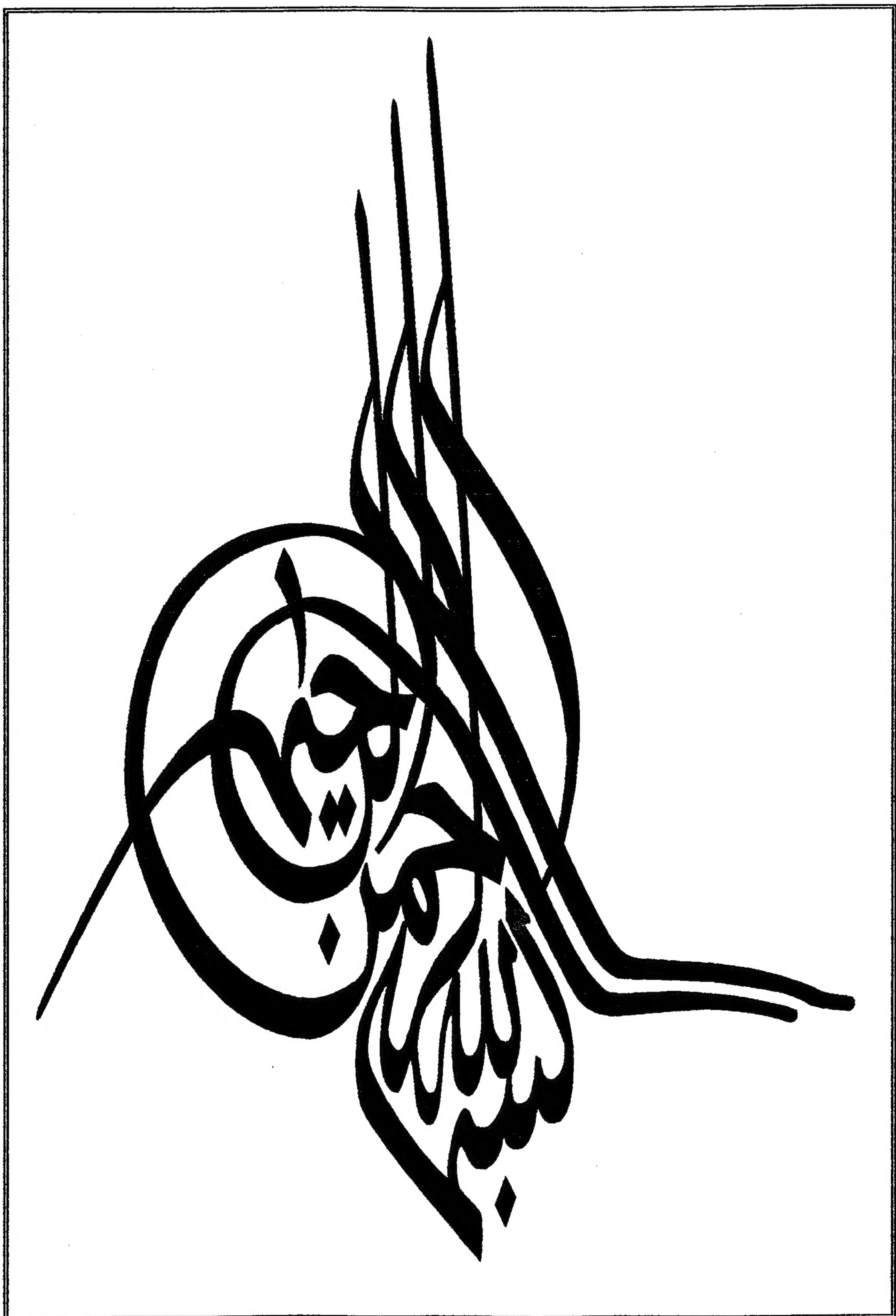
## وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية

## نوال سعد مساعد الطويرقي

**عبد الله بن محمد عبد الله الحميدي**

**مقدمة في كلية التربية بجامعة أم القرى**

٨٤١ هـ



## ملخص الرسالة

**عنوان الدراسة :** " العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية " .

**الباحثة : نوال الطويرقي .**

أهداف الدراسة : ١ - استنباط مبادئ متعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية.

٢ - توضيح الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه المبادئ في الإدارة المدرسية وأهمية تطبيقها.

**منهج الدراسة :** المنهج التاريخي الاستنباطي .

**قسمت الدراسة إلى أربعة فصول :**

**الأول :** التمهيد للدراسة.

**الثاني :** تناول مفهوم الإدارة العامة و التربوية والمدرسية، ومفهوم العلاقات الإنسانية بوجه عام ، وفي الغرب وفي الإسلام ، وفي الإدارة المدرسية.

**الثالث :** مصادر السيرة النبوية و حياة الرسول ﷺ .

**الرابع :** المبادئ المستنبطة من سيرة الرسول ﷺ والمرتبطة بالعلاقات الإنسانية .

**النتائج :**

- ١ - السيرة النبوية معينا لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ مرتبطة بالمجال التعليمي والتربوي.
- ٢ - المبادئ التي مارسها الرسول ﷺ ، لم تكن خاصة بفئة معينة ، بل قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان .
- ٣ - كثير من المبادئ المرتبطة بإدارة الأفراد والتي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول ﷺ منذ فجر الإسلام.
- ٤ - تطبيق المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى نتائج إيجابية .
- ٥ - مبادئ العلاقات الإنسانية مترابطة ولا يمكن فصلها ويراعى عند تطبيقها عدم التحيز.

**التوصيات : (أ) توصيات عامة :**

- ١ - بيان طرق وأساليب تطبيق المبادئ الواردة في البحث.
  - ٢ - على العاملين في المجال التربوي قراءة السيرة النبوية للإستفادة بهديه في تطبيقاتها.
- (ب) توصيات خاصة بدراسات وبحوث مستقبلية:
- ١ - دراسة السيرة النبوية ، لاستقصاء المبادئ المتعلقة بالعملية التربوية .
  - ٢ - إجراء أبحاث مرتبطة بالعلاقات الإنسانية :
    - أ - بين المعلم والمتعلم ودورها في بناء الشخصية المسلمة .
    - ب - بين الإداري وأولياء الأمور، وأثرها في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
  - ٣ - الإدارة المدرسية تهدف إلى بناء الشخصية المسلمة فلا بد من ربطها بمصادر التشريع الإسلامي .

عميد الكلية  
عبد العزيز عبد الله خياط

المشرف  
عبد الله محمد عبد الله الحميدي

الباحثة  
نوال سعد الطويرقي



## الأهداء

إلى من علمني معنى العطاء  
وسقاني من نبعه الفياض  
إلى صاحب اليد الحنونة التي رسمت لي طريق السير في هذه الحياة  
إلى صاحب القلب الكبير الذي ينبض بالعطف والحنان  
إلى والدي الغالي أمد الله عمره في طاعته  
إلى من علمتني معنى الحب والحنان  
وعلمتني معنى المسؤولية وتحملها إلى من أنارت لي الطريق بصبرها  
إلى صاحبة القلب الحنون. إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها  
إلى والدتي العزيزة رزقني الله برها ما أحياني

ابنتكما

نوال الطويرقي

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل على توفيقه وامتنانه أحمدته حمداً كثيراً على أن  
سهل لي انجاز هذا البحث وأعانني عليه ، فأسأله عز وجل أن يجعله عملاً  
خالصاً لوجهه الكريم وأن يتقبله مني وينفع به الإسلام والمسلمين إنه  
على ذلك قدير.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من الدكتور " سلطان بخاري "  
والدكتور " عبد الله الحميدي " على ما قدما إلي من نصم وتوجيه أثناء  
اعداد هذه الرسالة فجزاهما الله خير الجزاء.

وأخص بالشكر إخوتي الأعزاء وعلى رأسهم أخي العزيز غازي  
الطويرقي على تشجيعهم لي بمواصلة الدراسة فجزاهم الله عنى  
خير الجزاء.

كما أنني أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من الأخوات " انتصار  
القرشي ، فاطمة الشهري ، فاطمة بخاري ، فردوس أمين " على مساعدتي  
بتقديم المشورة والنصم وتوفير بعض المراجع فجزاهن الله عنى خير  
الجزاء وجعل هذا في ميزان حسناتهن يوم القيامة.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
ملخص الرسالة .....	١
الإهداء .....	ب
شكرو وتقدير .....	ج
قائمة المحتويات .....	د

### الفصل الأول

المقدمة .....	٢
موضوع الدراسة .....	٤
أهمية الدراسة .....	٥
أسئلة الدراسة .....	٥
أهداف الدراسة .....	٦
حدود الدراسة .....	٦
منهج الدراسة .....	٧
الطريقة المستخدمة في استنباط المبادئ وتحليلها .....	٨
مصطلحات الدراسة .....	٨
الدراسات السابقة .....	١٠

### الفصل الثاني

مفهوم الإدارة العامة .....	١٦
مفهوم الإدارة التربوية .....	١٨
الإدارة المدرسية .....	١٩

## الصفحة

## الموضوع

٢٠	الإداري التربوي (مدير المدرسة) :
٢١	١ - الصفات الشخصية.....
٢١	٢ - الصفات المهنية.....
٢٣	مفهوم العلاقات الإنسانية.....
٢٦	مفهوم العلاقات الإنسانية في الغرب.....
٣١	العلاقات الإنسانية في الإسلام.....
٣٤	العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :
٣٥	أ - علاقة الإدارة المدرسية بالمعلمين.....
٣٧	ب - علاقة الإدارة المدرسية با لطلاب.....
٣٩	ج - علاقة الإدارة المدرسية بالمستخدمين.....
٤٠	د - علاقة الإدارة المدرسية بأولياء الأمور.....

## الفصل الثالث

٤٣	أولاً : مصادر السيرة النبوية.....
	ثانياً : حياة الرسول عليه الصلاة والسلام :
٤٥	تقديم.....
٤٥	مولد الرسول صلى الله عليه وسلم ونسبه.....
٤٦	نشأته عليه الصلاة والسلام.....
٤٦	حياة الرسول صلى الله عليه وسلم قبل البعثة.....
٤٧	مظاهر الكمال لشخصية الرسول عليه الصلاة والسلام.....
٤٨	بعثة الرسول عليه الصلاة والسلام.....
٥١	وفاته عليه الصلاة والسلام.....



## الفصل الرابع

### المحاور الأساسية للمبادئ المستنبطة من السيرة النبوية

#### أ- صفات القائد المثالي :

- ١- مبدأ الحلم..... ٥٣
- ٢- مبدأ التواضع ولين الجانب..... ٥٨
- ٣- مبدأ حسن الظن..... ٦٠
- ٤- مبدأ الوضوح في التعامل..... ٦٣
- ٥- مبدأ العفو والتسامح..... ٦٩
- ٦- مبدأ الصبر..... ٧٣
- ٧- مبدأ الخزم..... ٧٦
- ٨- مبدأ العدل..... ٨١
- ٩- مبدأ مراعاة المصلحة العامة..... ٨٤
- ١٠- مبدأ الوفاء بالوعد..... ٨٧
- ١١- مبدأ إعطاء الحق لأهله..... ٩٠
- ١٢- مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات..... ٩٤
- ١٣- مبدأ مخاطبة الناس على قدر عقولهم..... ٩٨
- ١٤- مبدأ انزال الناس منازلهم..... ١٠٣

#### ب - تنمية روح الفريق الواحد:

- ١- مبدأ الأخوة..... ١٠٧
- ٢- مبدأ التناصح..... ١١٠
- ٣- مبدأ المشاركة..... ١١٤
- ٤- مبدأ تشجيع روح المبادرة..... ١١٨
- ٥- مبدأ المحبة..... ١٢٢
- ٦- مبدأ الطاعة..... ١٢٨
- ٧- مبدأ أكرام الفرد..... ١٣٨

- ١٤٢ ..... مبدأ التعاون - ٨
- ١٤٦ ..... مبدأ التقدير والاحترام - ٩

#### ج-الشعور الإنساني :

- ١٥١ ..... مبدأ الرحمة - ١
- ١٥٤ ..... مبدأ التبشير بالخير - ٢
- ١٦٠ ..... مبدأ الإحسان - ٣
- ١٦٤ ..... مبدأ مراعاة الآخرين - ٤

#### د \_ اكتشاف المواهب وحسن التوجيه :

- ١٧٠ ..... مبدأ اكتشاف القدرات - ١
- ١٧٣ ..... مبدأ تقدير الإمكانيات والقدرات - ٢
- ١٧٧ ..... مبدأ اختيار الشخص المناسب - ٣
- ١٨٢ ..... مبدأ تولية الأصلح - ٤

#### هـ - تصويب الأخطاء :

- ١٨٧ ..... مبدأ معاتبة المخطئ - ١
- ١٩١ ..... مبدأ قبول العذر - ٢
- ١٩٣ ..... مبدأ العفو عن المخطئ - ٣

#### ح - أساليب التحفيز الإداري الفعّال :

- ١٩٧ ..... الحوافز المادية - ١
- ٢٠٢ ..... الحوافز المعنوية - ٢
- ٢١٠ ..... مبدأ القول الحسن - ٣
- ٢١٣ ..... مبدأ مكافأة المحسن - ٤

## ز - صنع القرار:

- ٢١٩ ..... ١- مبدأ الشورى
- ٢٢٥ ..... ٢- مبدأ تشجيع المبادأة في إبدى الرأى
- ٢٣١ ..... ٣- مبدأ الحرية في الموافقة على رأى الرئيس
- ٢٣٧ ..... ٣- مبدأ توخى الحكمة في التصرف و اتخاذ القرار

## الفصل الخامس

- ٢٤٤ ..... أولاً: النتائج
- ٢٤٧ ..... ثانياً: التوصيات
- ٢٤٨ ..... المراجع والمصادر

## الفصل الأول

- المقدمة .
- موضوع الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة.
- الطريقة المستخدمة في إستنباط المبادئ وتحليلها.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة .



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة :

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله النبي الأمي وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَحَكَرَ اللَّهُ كَثِيراً﴾ (سورة الأحزاب ، آية ٢١)

ومن هذه الآية يتبين أن الرسول عليه الصلاة والسلام مثل يتأس به وقدوة لأفراد مجتمع الصحابة ومن جاء بعده من أمته ، فلم يدع رسول صلى الله عليه وسلم جانباً من جوانب الحياة المختلفة إلا وأرسى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد في تحديد مايناسب مكانهم وزمانهم باتباع المنهج الإسلامي وحيث أن المؤسسات الإجتماعية المختلفة تحرص على تطبيق نظريات تسهم في رفع مستوى أدائها بصورة أفضل وإن كانت هذه النظريات لم تهتم بالأفراد الاهتمام الكافي الذي يكفل معه أفراد متحابين ومنتجين في نفس الوقت ويمكن القول أن هناك علاقة طردية بين زيادة الإنتاج وقوة الروابط بين الأفراد في مكان العمل . وفي هذا يقول محمد العلي (١٤٠٥ هـ) ((أن هناك الكثير من النظريات في مجال الإدارة والتي تنادي بممارسة العلاقات الإنسانية في مختلف الإدارات بين جميع الأفراد العاملين فيها، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءة ذلك العامل بما يعود بالنفع والفائدة عليه وعلى الإنتاج، في حين أنه لم تعر هذه النظريات اهتماماً كافياً لشخصية ذلك العامل بالشكل الذي يحقق معه الراحة والطمأنينة في نفسه ويرفع مستوى أدائه من ناحية أخرى)). (ص ٢٢٦ - ٢٢٧)

ويوضح صلاح مصطفى (١٤٠٦هـ) ((أن تلك النظريات كانت وما زالت تنادي بالمثالية في بناء مثل تلك العلاقات ونجد أن هناك بونا شاسعا بين كل نظرية وأختها وفي بعض الأحيان تقوم نظرية بناء على تقويض نظرية سابقة لها)). (ص ٢٢)

وهكذا في مختلف النظريات البشرية التي يقوم بوضع مبادئها بشرٌ يصيبون ويخطئون فقد قال عليه الصلاة والسلام ((كل بني آدم خطاء وخير الخطائين التوابون " (رواه ابن ماجه)

ويضيف محمد العلي (١٤٠٥هـ) على ما ذكره عبد الحميد ((وهذا بالطبع نتيجة قصر النظر إلى مدى بعيد ، فنجد أن صاحب كل نظرية يقوم ببناء نظريته حسب المجتمع الذي يعيش فيه وحسب المشاكل التي واجهها في إدارته، ولذلك نجد أن هذه النظريات لا تكون شاملة بل في بعض الأحيان نجدها متناقضة فيما بينها، فهذا واقع الإدارة في الفكر الإداري المعاصر، وبالنظر إلى الدين الإسلامي كمنهج كامل وشامل لمختلف جوانب الحياة البشرية فإننا نجد أن الوضع مختلف تماماً حيث أنه منهج ثابت الأصول ودائم ما دامت الحياة)). (ص ٢٢٧)

وبهذا فالإسلام هو الحل الوحيد والناجح لواقع التناقضات في تلك الإدارات لأنه من خالق البشر وهو أعلم بما يصلح لهم ويصلح حالهم ، قال تعالى: ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ (سورة الملك ، آية ١٤)

فبالإدارة الإسلامية يصلح حال المجتمعات وإداراتها وذلك لأنها كانت في مجال التطبيق الواقعي وليس شعارات يخبو ضوءها إذا ما طبقت على أرض الواقع ، فكان المصطفى ﷺ مطبقاً واقعياً لتلك الإدارة، وبهذا يتبين لنا أن الإدارة الإسلامية قابلة للتطبيق في الواقع بدون متناقضات، فقد كانت سيرة المصطفى ﷺ نموذجاً فريداً متميزاً حيث أنها تتميز بالشمول لمختلف مجالات الحياة.

ومن هنا يمكن للأمة الإسلامية التوجه إلى السيرة النبوية وعلى وجه الخصوص العاملين في مجال التربية والتعليم والافتداء بصاحبها حيث عمل ﷺ على جمع شمل أمته حول العقيدة الإسلامية والتي بها سادت روح العلاقات الإنسانية المبنية على الأخوة الإسلامية ، وبالتالي تحتاج مجالات الإدارة التربوية والتعليمية التوجه إلى تلك السيرة النبوية من أجل استنباط مبادئ قوية تبني عليها علاقات ذلك المجتمع التربوي ، لأن الإدارة التربوية تحتاج إلى جهود متظافرة تتحقق معها الأهداف التربوية والتعليمية ، ومن هنا لا بد من بناء علاقات إنسانية سليمة وسوية بين جميع العاملين في هذا المجال وخاصة في الإدارة المدرسية فهذه الإدارة هي النواة الأولى للتربية والتعليم فمتى تمكنت من توجيه سيرها في الوجهة الصحيحة فلا بد من أن يكون لها قدوة لتقتدي بها وتتمثل هذه القدوة الصالحة في سيرة خير الأنام سيدنا محمد بن عبد الله ﷺ .

فمن سيرته ﷺ يمكن أن يستقي رجال التربية والتعليم المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والتي يجب أن تمارس في الإدارات المدرسية. فقد كانت حياته ﷺ نموذجاً حياً فريداً لتطبيق هذه العلاقات المتميزة على أرض الواقع ، فبالتوجه إلى السيرة النبوية تتمكن تلك الإدارات من استنباط مبادئ لبناء علاقات إنسانية سليمة مع جميع الأفراد العاملين فيها.

وحيث أن العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التربوية وخاصة الإدارة المدرسية تكاد تفقد قوتها فيما بينها وبين الأفراد العاملين فيها ، وحيث أن هذه الدراسة تدور حول مبادئ متعلقة بالعلاقات الإنسانية فإن الباحثة جعلت سيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام أساساً يستنبط منه مبادئ هذه العلاقات لأنه عليه الصلاة والسلام هو المترجم حقيقة للإسلام وسمو أخلاقه ومبادئه .

## موضوع الدراسة :

وعلى ذلك يمكن أن يتحدد موضوع الدراسة في محاولة استنباط بعض المبادئ للعلاقات



الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية وذلك من خلال تتبع أحداث ووقائع تاريخية من

حياة الرسول ﷺ وتطبيق هذ المبادئ في الإدارة المدرسية.

## أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة إلى أن موضوعها يقدم إضافة جديدة في مجال الإدارة التربوية حيث قامت الباحثة بمتابعة قوائم الرسائل الجامعية في جامعات المملكة فتبين أنه لم يتطرق لهذا الموضوع من قبل بنفس الصورة المعروض بها ، كما تظهر أهميتها من خلال سعيها إلى تأصيل جانب رئيسي من جوانب الإدارة التربوية وهو جانب العلاقات الإنسانية حيث تعمل على استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية ، وبهذا تعود إلى الأصول الإسلامية في هذا المجال والذي يمثل أهمية ملموسة في الممارسات الإدارية لمجتمعنا على وجه الخصوص .

وقد تميزت سيرة المصطفى ﷺ بالسمو والارتقاء في جانب الفكر والتطبيق ، فالبحث في سيرته ﷺ يعتبر موضوع تبرز معه أهمية البحث في مجال الإدارة التربوية والمدرسية ، كما أن أهمية الدراسة تبرزها حاجة العلوم الإدارية بشكل عام والإدارة التربوية والمدرسية بشكل خاص لاستنباط مبادئ متعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وذلك لسد كثير من الثغرات والفجوات في تلك العلوم في مجال الفكر والتطبيق ، وتزيد أهمية الدراسة من خلال ما يتوقع أن تبرزه مباحثها من مبادئ مستنبطة من سيرة الرسول ﷺ لكل من العاملين في مجال الإدارة بوجه خاص بالإضافة إلى ما يتوقع أن تؤدي إليه من انعكاسات إيجابية على الارتقاء بمستوى العلاقات الإنسانية الممارسة في مختلف المجالات.

## أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:



ما المبادئ التي يمكن استنباطها من السيرة النبوية لبناء علاقات إنسانية سليمة في مجال الإدارة المدرسية ؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة وهي:

١ - ما العلاقات الإنسانية التي مارسها الرسول ﷺ في حياته القولية والفعلية والإقرارية ؟

٢- ما المبادئ التي يمكن استنباطها من السيرة النبوية لهذه العلاقات الإنسانية؟

٣- ما الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية و المتعاملين معها؟

## أهداف الدراسة:

- ١- استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية.
- ٢- تحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين بصفة خاصة والإشارة إلى بقية أفراد المؤسسة عند الحاجة .
- ٣- توضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية.

## حدود الدراسة:

### ١- الناحية الموضوعية:

هي البحث في سيرة الرسول عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم مستنبطة منها بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية الممارسة في حياته ﷺ وذلك بالرجوع إلى ثلاث مراجع في السيرة النبوية وهي :

**المرجع الأول :** (الرحيق المختوم) لفضيلة الشيخ / صفى الرحمن المباركفوري  
(وقد كان هذه المرجع أحد البحوث في السيرة النبوية والتي قدمت لرابطة العالم  
الإسلامي في عام ١٣٩٦هـ، وحاز على الجائزة الاولى). ( صفى الرحمن المباركفوري،  
١٣٩٦هـ، ص ٦)

## **المرجع الثاني :**

( السيرة النبوية الصحيحة ) محاولة لتطبيق قواعد المحدثين في نقد روايات  
السيرة النبوية - للدكتور / أكرم ضياء العمري، (وقد حصل هذا المرجع على جائزة الملك  
فيصل في السيرة النبوية لعام ١٤١٦هـ). ( الشرق الأوسط، ع ٧٣٦٢، ١٤١٦هـ )

## **المرجع الثالث :**

( هذا الحبيب محمد رسول الله ﷺ يامحب ) لفضيلة الشيخ /أبو بكر  
الجزائري، والسبب في اختيار هذا المرجع هو سلاسة الأسلوب ووضوحه وشموله وحسن  
التبويب كما أنه تجنب التكرار والإطالة في عرض الأحداث في السيرة النبوية .  
وقد اعتمدت الباحثة في توثيق معلومات هذه المراجع الثلاثة بالرجوع إلى مصادر السيرة  
النبوية التالية : سيرة ابن هشام ، والصحاح الستة ، ومسند الإمام أحمد بن حنبل.

## **٣- الناحية الزمانية:**

تبدأ الدراسة في هذا الموضوع منذ بعثة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى وفاته ﷺ

## **منهج الدراسة:**

ستقوم الباحثة في هذه الدراسة باستخدام المنهج التاريخي:

وقد عرفه (محمد مرسى ، ١٩٨٢م) بأنه "التحديد الموضوعي والتقويم والاستنتاج  
المنظم، من أجل بناء حقائق والخلوص بإستنتاجات تتعلق بأحداث الماضي". (ص ٩٧) ويعد  
المنهج التاريخي منهجاً مناسباً لتطبيق موضوع هذه الدراسة ، حيث ستقوم الباحثة  
بتتبع وقائع وأحداث من السيرة النبوية ثم تحليلها من أجل فهم الحاضر والاستفادة

منها في إمكانية التخطيط للمستقبل ، وذلك من أجل بناء نموذج مثالي للعلاقات الإنسانية الممارسة في الإدارة المدرسية مع علميها.

### **الطريقة المستخدمة في استنباط المبادئ وتحليلها:**

وللإجابة على أسئلة الدراسة عمدت الباحثة إلى إتباع الطريقة التالية :

١- تحديد المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية والممارسة في حياة الرسول ﷺ

منذ البعثة إلى وفاته ﷺ .

٢- تحديد المحاور الرئيسية التي تدور حولها المبادئ المستنبطة من السيرة النبوية

مثل صفات القائد المثالي ، تنمية روح الفريق الواحد ، تصويب الأخطاء ، ثم

إدراج المبادئ المناسبة تحت كل محور من المحاور .

٣- سرد الأحداث والمواقف التاريخية من السيرة النبوية والتي تؤكد تطبيق المصطفى

ﷺ لهذه المبادئ في علاقته بأفراد المجتمع المسلم ، ثم تحليلها بما يتفق والمفهوم

الإداري التربوي .

### **مصطلحات الدراسة:**

١- العلاقات الإنسانية:

عرفها صلاح مصطفى (١٤٠٦هـ) بأنها ((مجال من مجالات الإدارة يُعنى

بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق

التعاون بينهم لسد حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية)). (ص١٥١)

## التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية:

(هي تلك العلاقات التي مارسها الرسول ﷺ في حياته مع الناس ويمكن أن يستنبط منها مبادئ للعلاقات الإنسانية الممارسة في الإدارة المدرسية).

### ٢- الإدارة المدرسية:

لقد عرفها حسين عبد الله (١٤٠٣هـ) بأنها ((جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً)). (ص ٨٤)

### ٣- السيرة النبوية:

أورد الفيروز آبادي (ت ١١٧هـ) في القاموس المحيط (أن السيرة لغة هي ((السنة والطريقة والهيئة والمسيرة)) (بمعنى المحاكاة). (ج، ص ٥٢٨ - ٦١٥)

وعرفها منير الغضبان (١٤١٣هـ) أن السيرة النبوية هي ((تأريخ حياة النبي صلى الله عليه وسلم من مولده حتى وفاته وحياة صحابته وانتشار الإسلام في تلك المرحلة)).

(ص ١٣)

كما عرف السيرة النبوية ابن الديبع الشيباني (ت ٩٢١هـ) بأنها ((علم يقوم على عرض حياة الرسول ﷺ وذكر الأخبار التي تروى عنه بالروايات المسندة مرتبة على السنين بحسب وقوع الحوادث التي تشير إليها الأحاديث والأخبار)). (ج ١، ص ٣)



## المطراساا السابفة

هناك العففء من الءراساء المءءلقة بموضوء العلاءاء الإءسانفة؁ ومناها ما له علاقة مباءرة بموضوء الءراساة الحالفة؁ ومناها ما هو ذو علاقة غير مباءرة؁ وسءءاول الباءءة اسءعراض بعض هءه الءراساء.

### ١- الءراساة الأولى:

سعفء عبءا لله الآوءانف؁ عنوان الءراساة "المفهوم الإسلامف للعلاءاء الإءسانفة فف الإءارة التربوفة". (١٤٠٣هـ)

فف هءه الءراساة ءناول الباءء مفهوم العلاءاء الإءسانفة فف الإءارة الإسلامية وفف الفكر الإءارف الغربف المعاصر مع مقارنة بفن المفهومفن كما اسءعرض أسس العلاءاء الإءسانفة فف الإءارة الإسلامية؁ ومناها الإفمان با لله والاءءزام بمكارم الأخلاق وءطبفق الآءاب الشرعفة؁ وءقرفر الكرامة الإءسانفة وفهم الطبفةة الإءسانفة؁ وءناول أفضاً أسس المفهوم الغربف للعلاءاء الإءسانفة فف الإءارة الغربفة ومقارنة بفن الأسس للعلاءاء الإءسانفة فف المفهومفن؁ واسءعرض الباءء بعض مباءئ العلاءاء الإءسانفة فف الإءارة الإسلامية والإءارة الغربفة؁ وأآفراً ءءء عن أهءاف المفهوم الإسلامف للعلاءاء الإءسانفة فف الإءارة.

وجه الشبه والاءءلاف بفن الءراسءفن:

إن الءراساة الءف قءمها سعفء الآوءانف ءناولء المفهوم الإسلامف للعلاءاء الإءسانفة آفء ءاول عرض بعض مباءئ العلاءاء الإءسانفة فف الإءارة الإسلامية وبما أن الءراساة الحالفة ءقوم باسءنباط بعض المباءئ المءءلقة بءلك العلاءاء الإءسانفة من السفرة النبوفة فإنه ءعء ءراساة الآوءانف ذات صلة بموضوء الءراساة

الحالية. وإن كانت تختلف عنها من حيث استنباط المبادئ للعلاقات الإنسانية باستعراض مواقف وأحداث تاريخية ومن ثم تحليلها واستنباط المبادئ منها.

### ٣- الدراسة الثانية:

أحمد سعيد الغامدي، عنوان الدراسة "العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي مضامينها وتطبيقاتها التربوية" . (١٤٠١هـ)

استعرض الباحث في هذه الدراسة مفاهيم العلاقات الإنسانية وخصائص العلاقات الإنسانية في الإسلام منها : أنها ربانية وشاملة ومتوازنة وواقعية، وبين مغزاها التربوي ثم تحدث عن العلاقات الإنسانية الإسلامية وانعكاساتها في حقل الإدارة العامة ، وفي المؤسسات التربوية ، وبين دور المساواة والعدل والأمانة والتعاون والعفو والتسامح والشورى في مثل هذه العلاقات، كما أنه تحدث عن العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الغربي والنشأة التاريخية للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الغربي، وتناول بالتحليل والمقارنة حاجات الإنسان وخصائص القائد الإداري وصفاته وعلاقاته مع العاملين والمتعاملين معه في ظل الإسلام والفكر الإداري الغربي.

وجه الشبه والاختلاف بين الدراستين:

هذه الدراسة المقدمة من أحمد الغامدي تناولت مفهوم وخصائص العلاقات الإنسانية في الإسلام كما أنه عرض بعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية ، وحيث أن هذه المبادئ مرتبطة بالدراسة الحالية إلا أن الاختلاف بينهما هو أن الغامدي لم يستنبط هذه المبادئ من مواقف السيرة النبوية وأحداثها وذلك بعرض الحدث وتحليل الموقف ومن ثم الاستنباط وهذا ما يختلف فيه هذه الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية، والتي تحاول أن تقوم بعملية استنباط المبادئ الخاصة بالعلاقات الإنسانية من مواقف السيرة النبوية وأحداثها.

### ٣- الدراسة الثالثة :

شمس عبدالغني الصيرفي، عنوان الدراسة " العلاقات الإنسانية الممارسة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات " . (١٤٠٩هـ)

تناولت هذه الدراسة العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة الجامعة بقسم الطالبات ، ومدى تطبيق تلك الإدارة للعلاقات الإنسانية بصورة سليمة ، وأثر هذه العلاقات في تحسين أوضاع العاملات بالإدارات المختلفة في الجامعة، واستعرضت الباحثة أسس العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية والإسلامية، وبعض مبادئ المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية، كما تناولت الباحثة مفهوم العلاقات والإطار الفلسفي للعلاقات الإنسانية حيث ذكرت الحافز والاختلافات الفردية والمصلحة المشتركة والكرامة الإنسانية.

وجه الشبه والاختلاف بين الدراستين :

هذه الدراسة التي قدمتها شمس صيرفي تناولت أسس العلاقات الإنسانية الممارسة في الإدارة الإسلامية بوجه عام ، وبينت مفهوم ومبادئ العلاقات في الإدارة الإسلامية بوجه عام أيضاً ، وهذا ما تختلف فيه دراسة شمس صيرفي عن الدراسة الحالية حيث أنها لم تحاول استنباط هذه المبادئ من السيرة النبوية ، حيث أن الدراسة الحالية تحاول عرض مواقف وأحداث ووقائع تاريخية في عهد المصطفى ﷺ ومن ثم استنباط مبادئ مرتبطة أو تقوم عليها العلاقات الإنسانية الممارسة في الإدارة المدرسية.

### ٤- الدراسة الرابعة :

نجاحة أمان، عنوان الدراسة "مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها في تنميتها في المرحلة الابتدائية " . (١٣٩٩هـ)



حاولت الباحثة في هذه الدراسة استعراض مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية والدور الذي تقوم به تلك الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بها، وتناولت الباحثة في الجزء النظري لهذه الدراسة المفهوم العام للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والغربي ، كما تناولت نشأة العلاقات الإنسانية منذ ظهور الإسلام حتى الوقت الحاضر.

وجه الشبه والاختلاف بين الدراستين:

هذه الدراسة المقدمة من نجاة أمان حاولت فيها التعرف على مدى ممارسة العلاقات الإنسانية في المرحلة الابتدائية، وهذا ما تختلف فيه دراسة نجاة أمان عن الدراسة الحالية كما أنها تختلف عنها في أنها تعطي مفهوم عام للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري والإسلامي فقط ، أما وجه الشبه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية هو تناول نشأة العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية منذ البعثة النبوية، وتختلف أيضاً من حيث محاولة الدراسة الحالية استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية.

## ٥- الدراسة الخامسة:

علي الزهراني، عنوان الدراسة " مبادئ مختارة في الإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية". (١٤٠٥هـ)

تناول الباحث في هذه الدراسة تعريف الإدارة التربوية ، وأهميتها، وأهدافها ووظائفها، واستعرض خصائص الإدارة التربوية في المفهوم الإسلامي مستخلصها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وذكر أن الإدارة الإسلامية تعمل على تحقيق التوازن والشمول كما أنها تراعي الفروق الفردية بين الأفراد، وتناول بعض المبادئ لإدارة التربوية منها الشورى والعدل والمساواة وتولية الأصلح والسمع والطاعة والتخطيط وغيرها من المبادئ المختارة للإدارة من مواقف السيرة النبوية .



وجه الشبه والاختلاف بين الدراستين :

تعد دراسة علي الزهراني من ضمن الدراسات التي تناولت السيرة النبوية، وحاولت استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالإدارة التربوية بوجه عام ، وهذا ما تتفق فيه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية وهو محاولة استنباط مبادئ من السيرة النبوية الشريفة ، إلا أن وجه الإختلاف بين الدراستين هو أن الدراسة الحالية مرتبطة بالعلاقات الإنسانية بوجه خاص، وذلك بمتابعة مواقف وأحداث في السيرة النبوية واستخلاص مبادئ العلاقات الإنسانية من تلك المواقف الشريفة وتطبيقها في الإدارة المدرسية.

## الفصل الثاني

- مفهوم الإدارة العامة.
- مفهوم الإدارة التربوية.
- الإدارة المدرسية.
- مفهوم العلاقات الإنسانية.
- العلاقات الإنسانية في الغرب.
- العلاقات الإنسانية في الإسلام
- العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

## مفهوم الإدارة العامة

إن المتنقل بين الحضارات المختلفة يجد أن تلك الحضارات لم تقم وتصل إلى أوج مجدها إلا من خلال جهود متضافرة يبذلها الأفراد كما أن هذه الجهود لا يمكن أن تحقق ما وصلت إليه إن لم يكن هناك إشراف عليها وفي هذا المعنى يقول سليمان الحقييل (١٤١٤هـ) ((منذ أن خلق الله الإنسان في هذه الأرض سعى إلى تنظيم حياته بالشكل الذي يحقق له الرفاهية الذاتية وحتى تتحقق له هذه الرفاهية لابد من أن يتعامل مع غيره في ذلك المجتمع الصغير ، وهذا التعاون ما هو إلا نشاط ضروري للإنسان في مختلف مجالات الحياة سواء كان الفرد في جماعة صغيرة أو كبيرة ، وحيث أن الله عز وجل خلق الإنسان وهياً له القدرة والاستعداد على إدارة حياته بالأسلوب الذي يمكنه من العيش في حدود عصره وإمكاناته)). ( ص ٣ )

ويضيف محمد البليهشي (١٤١٢هـ) ((أنه مع تطور الحياة في المجتمعات لم تعد إدارة أي جماعة يتم بشكل عشوائي بل لابد من التنظيم للعمل فيها حيث أنه لن تتحقق الرفاهية للإنسان في مجتمع اتسم بالتغيرات السريعة والتطورات العظيمة ما لم يكن هناك إدارة تسهم في مختلف المجالات بالتخطيط والتنظيم لها بما يحقق النجاح في تلك المجتمعات)). ( ص ٤٩ )

ومن هنا يتضح أن الإدارة هي بمثابة القلب الذي يمد جميع شرائح المجتمع بالحيوية فهي التي تخطط وتنظم المؤسسات الموجودة في تلك المجتمعات والتي تقوم بتقديم خدماتها لجميع الأفراد، فالإدارة تعمل على استغلال جميع موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بما يخدم جميع الأفراد في المجتمع .

ولم يصل علماء الإدارة إلى تعريف موحد ومتفق عليه لها وذلك لأن كلاً منهم يُعرّف الإدارة من منطلق تخصصه وحسب النشاط الممارس من قبله لذلك نجد أن هناك تعريفات مختلفة للإدارة.

يقول أحمد عساف (١٩٨٢م) لقد عرفها تايلور ((المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم بها الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف)). (ص ١١)

ويورد سليمان لحقيل (١٤١٤ هـ) تعريف فايول للإدارة على أنها (( التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة)). (ص ١٢)

وينقل صلاح مصطفى (١٤٠٦ هـ) تعريف الإدارة لدونالد كلوب إنهما ((فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك)). (ص ٩)

ومن هنا يمكن للباحثة أن تعرف الإدارة العامة بأنها (هي عملية تنظيم وتوجيه جهود مجموعة من الأفراد في مؤسسة ما ومتابعتهم من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة بأقل جهد وأقل التكاليف).

وإن كان علماء الإدارة اختلفوا في تعريف الإدارة إلا أنهم اتفقوا على عناصر الإدارة وحددت في الآتي:

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوجيه ٤- الرقابة

وتعد الإدارة ضرورة من الضروريات التي يحتاج إليها المجتمع من أجل تحقيق الرفاهية لجميع أفرادهِ ، كما أن للإدارة أهميتها في مجال التربية والتعليم لأنه أخطر المجالات وأهمها في حياة المجتمعات المتقدمة والمتأخرة على حد سواء حيث أنه مصدر تزويد المجالات الأخرى بالأفراد العاملين. وتظهر ضرورة الإدارة في مجال التربية



والتعليم من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية وذلك بالتخطيط السليم لها والتنظيم لجميع الجهود من أجل رفع مستوى العملية التعليمية إلى أعلى مستوى بما يحقق رفاهية أفراد المجتمع وتنشئة الأجيال وإعدادهم للمستقبل وبهذا ظهرت الإدارة التربوية وضرورتها في المجتمع .

## **مفهوم الإدارة التربوية:**

تعد الإدارة التربوية جزءاً من الإدارة العامة وذلك لأنها تقدم خدمات عامة لمختلف فئات المجتمع وحيث أن الأعباء الملقاة على الإدارة التربوية كثيرة فإنها استقلت عن الإدارة العامة ويوضح **حسين محضر (١٤٠٦هـ)** ذلك بقوله ((أن الإدارة التربوية قد استقلت عن الإدارة العامة منذ أن عرفت المدارس والمعاهد الحديثة في القرن العشرين وحيث أخذت هذه المؤسسات على عاتقها تطوير المجتمعات وتحقيق التقدم والإزدهار لها، فمن هنا ظهرت ضرورة إنشاء إدارة تهتم بمجال التربية والتعليم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدولة)). (ص ٨١)

ويتحدث **سليمان الحقييل (١٤١٤هـ)** عن حاجة النظام التعليمي والتربوي للإدارة التربوية فيقول ((إن النظام التعليمي والتربوي يحتاج إلى إدارة تشرف على تنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، وذلك من حيث وضع الخطط والبرامج المعدة لتسيير العملية التعليمية والتربوية وفق الأهداف العامة للأمة، فالإدارة التربوية تعد هي المشرفة العامة على شئون التعليم بالدولة وذلك باتباع الأسلوب الأمثل والمتفق مع متطلبات واحتياجات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه)). ( ص ٥)

وعرف **حسين محضر (١٤٠٣هـ)** الإدارة التعليمية بأنها ((عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى والأهداف الأساسية من التعليم)). (ص ٨١)

ومن هنا تخلص الباحثة إلى أن الإدارة التربوية ( ما هي إلا مجموعة من العمليات المنظمة تخدم العملية التربوية والتعليمية من أجل تحقيق الأهداف والأغراض التربوية التي ترسمها الدولة في مجال التعليم والتربية ) . كما أن الإدارة التربوية تتفق مع الإدارة العامة في أسلوب العمل من تخطيط وتنظيم وغيره من عناصر الإدارة ، ويقصد أيضاً بالإدارة التربوية المستويات العليا في النظام التعليمي فهي تقوم بتحديد الأهداف التربوية العامة لنظام التعليم وتحديد المناهج والمقررات وغيرها من المسؤوليات الهامة في التعليم وتقوم بدور المشرف على تنظيم جميع ما تم تحديده للإدارات المدرسية والتي تقوم هي الأخرى بأعمال محددة من أجل تحقيق الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة التربوية ، وتعتبر الإدارة المدرسية مركزاً لتنفيذ جميع الخطط التعليمية والتربوية فهي مكان تحقيق الأهداف التي رسمتها الإدارة التربوية ، كما أنها تقوم بدور عظيم في دفع العملية التعليمية إلى مستوى عالٍ مما يرقى بالمجتمع متى ما قامت بالدور المناط بها على أكمل وجه.

### **الإدارة المدرسية:**

وترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة التربوية وفي هذا يذكر محمد البليهشي (١٤١٢هـ) ((أن الإدارة المدرسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة التعليمية (التربوية) ، فهي تقوم بتنفيذ الخطط المعدة لتسيير عملية التربية والتعليم بشكل سليم ، ومحقة للأهداف المرسومة مسبقاً من الإدارة التعليمية )) ، ((فالإدارة المدرسية جهاز قائم على التنفيذ والمدير في هذه الإدارة تتركز مسؤولياته في التوجيه للمدرسة والتنفيذ للوائح والأنظمة الصادرة من الإدارة العليا)) . (ص ٥٥)

وهناك تعريفات متعددة للإدارة المدرسية فقد عرفها كلٌ من :

حسين محضر (١٤٠٦هـ) بأنها (( تعني جميع الجهود والإمكانات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً ويضيف

أنه يمكن النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها نموذج مصغر للإدارة التعليمية ، بل أنها تعتبر جزءاً منها ، وتعد المدرسة هي المنفذة للسياسة العامة للتعليم وهي الأكثر فعالية لتحقيق أهداف السياسة التعليمية)). (ص ٨٤)

ومن هذه التعريفات يمكن للباحثة أن تعرف الإدارة المدرسية (بأنها مجموعة الجهود المبذولة والمنسقة من قبل الإدارة القائمة داخل مبنى المدرسة من أجل تحقيق أهداف رسمتها السياسة العليا للتعليم في الدولة وفق توجيهات الإدارة التربوية وخططها ) .

وقد تبلور في العصر الحديث مفهوم الإدارة المدرسية ، حيث أنها تهتم بجميع جوانب العملية التعليمية والتربوية ، فهي مسؤولة عن توفير الجو المناسب لنمو الطالب نمواً متكاملأ ، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية لها دور كبير في ممارسة علاقات مختلفة ومتنوعة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ولن يتم هذا إلا بإقامة علاقات سليمة وهادفة في ظل منهج سليم خالٍ من الإعوجاج ، لذلك فإن مثل هذه العلاقات لها دور كبير في أن تصبح الإدارة المدرسية عاملاً ناجحاً في تحقيق الأهداف المرجوة أو العكس ، فالمدرسة لم تعد تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه ، ولم يعد المنهج الدراسي هو المحور الذي تدور حوله، بل أصبح الإنسان في هذا المجتمع الصغير - المدرسة - هو محور العمل في الإدارة المدرسية.

فالمجتمع المدرسي الذي يسوده نوع جيد من العلاقات الإنسانية بما يحقق الأهداف ويعمل على التطوير الدائم والمستمر للعملية التعليمية فذلك مجتـع ناجح ، فالعلاقات الإنسانية لا يمكن الإستغناء عنها وخاصة في مجال متعلق بالتربية والتعليم ، لأن هذا المجال يعمل على بناء الشخصية السوية والفعالة للأجيال الصاعدة من أبناء المجتمع.

### **الإداري التربوي ( مدير المدرسة )**

يعتبر مدير المدرسة هو الرئيس المباشر للمدرسة وهو القائد التربوي الذي يقوم بالإشراف على أوجه النشاط التعليمي والتربوي فيها ، ويتوقف نجاح المدرسة في أداء



الرسالة الملقاة على عاتقها على شخصية المدير وقدرته على التعامل مع أفراد ذلك المجتمع ، وعلى هذا فإنه لابد أن يعمل مدير المدرسة على إيجاد جو اجتماعي عام يدعم به نشاط المدرسة ، ولكي ينجح في أداء مهامه لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات الشخصية والمهنية .

### **١. الصفات الشخصية :**

لكي يصبح مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته لابد أن يتصف بمجموعة من الصفات التي تنطلق أساساً من تعاليم الشريعة الإسلامية ومنها على سبيل المثال لا الحصر الإلتزام بالقيم الإسلامية في الأقوال والأفعال ، ولديه استعداد للبذل والتضحية وإيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، ومحباً للتعاون مع الآخرين محترماً للأراء مقدراً للمواهب والقدرات وغيرها من الصفات التي تزيد من ثقة الأفراد في شخصيته كإداري تربوي .

### **٢. الصفات المهنية :**

يقوم مدير المدرسة بأداء أدوار مختلفة في المؤسسة التربوية ولكي يتمكن من أدائها بإفضل صورة لابد أن تتوفر فيه صفات مهنية متعددة منها ما أورده مصطفى متولي (١٤١٣هـ) معرفته التامة بأهداف التعليم حتى يتمكن من تحقيق هذه الأهداف من خلال الأنشطة الممارسة في المدرسة بالتعاون مع المعلمين والإداريين والطلاب ، وأيضاً قدرته على إدارة الاجتماعات الرسمية بتطبيق مبدأ الشورى والتعاون واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ، وبالإضافة إلى إلمامه بالمنهج الدراسية وأساليب التخطيط الجيد لبرامج الأنشطة وطرق تنفيذ البرامج التعليمية ، كما يحتاج الإداري إلى التعرف على البيئة المحيطة بالمدرسة وتفهم مشكلاتها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها ، كما أن لإلمامه بالنواحي المالية والإدارية له دور في أداء مهامه على أكمل وجه .



وبناءً على هذه الصفات الشخصية والمهنية لا بد من اختيار الإداري الذي تتوافر فيه هذه الصفات وذلك حتى تتمكن المؤسسة التربوية من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب لأن توفر مثل هذه الصفات يدفع كل من الإداري والعاملين معه على التعامل من منطلق الثقة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (ص ١٦٤-ص ١٦٦)

## مفهوم العلاقات الإنسانية

يتكون المجتمع الإنساني من مجموعة من الأفراد ، ويعمل هؤلاء الأفراد في جماعات مختلفة ، حسب حاجة المجتمع إلى تلك الجماعات ، فمنهم من يعمل في التجارة ، ومنهم من يعمل في الصناعة ، ومنهم من يعمل في التربية والتعليم ، وجميع هذه المؤسسات أو الجماعات تحتاج إلى إدارة تشرف عليها ، وتعمل على التنظيم والتنسيق بين جميع أفرادها من أجل تحقيق الرفاهية والسعادة للأفراد العاملين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من جهة أخرى .

يقول صلاح مصطفى ( ١٤٠٦ هـ ) ((وكون الإنسان أو الفرد وحدة في التنظيم الإنساني ، فيتم التنسيق بين الأفراد وبين الجهد الجماعي في العمل ، فالفرد العامل هو عضو في نشاط الجماعة ، وبالتالي لابد من إقامة علاقات إنسانية تربط بين الأفراد في تلك الجماعة ، وقد بدأ الاهتمام بالإنسان وذلك لأنه أثمن وأعلى الموارد المتاحة في أي عمل جماعي ، كما أنه من أهم موارد الإدارات في كل زمان ومكان ، فلا بد للإداري أن يهتم بالعلاقات الإنسانية ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها)) . ( ص ١٥٠ - ١٥١ )

ويعرف محمد مرسى ( ١٩٩٣ م ) العلاقات الإنسانية بأنها ((عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة أي أهداف المنظمة )) . ( ص ١١٧ )

وبهذا نجد أن الإدارة تحتاج إلى تحقيق التوازن بين حاجات ودوافع الأفراد المختلفة وبين أهداف المنظمة ، مما يخفف من الآثار السلبية لدوافع الأفراد ، ويعمل على تحسين الأداء بشكل جيد ، بحيث يسهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة أيضاً دون تأثير على علاقات الأفراد فيما بينهم في تلك الجماعة .

ويعتبر أحمد عساف (١٩٨٢م) ((العلاقات الإنسانية من أهم أدوات التوجيه في أي إدارة ، حيث يمكن للمدير الاعتماد عليها في توجيه العاملين متى ما بنيت العلاقات السليمة بين الأفراد أنفسهم في تلك المنظمة، بحيث تكون علاقة المدير مع هؤلاء الأفراد قائمة على التعاطف والود والاحترام المتبادل)). (ص ٥٤٧)

ومما ذكره الدكتور محمد منير عن العلاقات الإنسانية في كتابه (الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها) (( أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب)). (ص ١١٩)

وهناك تعريفات مختلفة ومتعددة للعلاقات الإنسانية منها ما ذكره صلاح مصطفى (١٤٠٦هـ) ((بأنها مجال من مجالات الإدارة يعني بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية)). (ص ١٥١)

وعرفها محمد مرسى (١٩٩٣م) بأنها ((الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعيه الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج)). (ص ١١٨)

ويذكر أحمد عساف (١٩٨٢م) ((أن العلاقات الإنسانية يقصد بها "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته ، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين وبين العاملين بعضهم البعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات ، والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل ، ويستند إلى الدراسة الموضوعية العليا لمشكلات الإدارة

متوخياً المصلحة العامة، كما يقوم هذا السلوك على الشعور والإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها)). (ص ٥٤٧)

ومن هنا يمكن للباحثة أن تصل إلى المفهوم الإيجابي للعلاقات الإنسانية بأنها ( تلك العلاقات القائمة على المحبة والألفة بين أفراد أي مؤسسة عاملة في المجتمع من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العليا لتلك المؤسسة ).

ولابد لكل إدارة في أي مؤسسة أو منظمة ، أن تأخذ في عين الاعتبار النظر إلى تلك العلاقات ، من أجل تحقيق الرفاهية للأفراد العاملين ، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لتعاون العاملين مع الإدارة ، بناءً على تلك العلاقات الإنسانية السامية.

ويجب على الإدارة أن تعرف إن وجود مثل هذه العلاقات الإنسانية في العمل لا يعني بها الفوضى في العمل أو تحطيم القوانين والأنظمة لتلك المنظمة بل يعني بها تنفيذ الأنظمة والقوانين بأسلوب إنساني يراعى فيه حالة العاملين المادية والمعنوية والنفسية بما يحقق أهداف المنظمة في جو هادئ متسم بالمحبة والألفة والتعاون بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة ، وعند إهمال الإدارة لهذه العلاقات الإنسانية فإن هذا له أثر كبير على الإدارة وعلى المنظمة لأنها ستتعرض لكثير من المشاكل التي سيكون لها أكبر الأثر في عدم تحقيق أهداف المنظمة.



## العلاقات الإنسانية في الغرب

يتكون أي مجتمع من المجتمعات من جماعة من الأفراد تربط بينهم علاقة تسهم بشكل جيد في تطور وتقدم ذلك المجتمع.

يقول محمد قطب (١٤٠٣ هـ) ((الإنسان بفطرته يعيش بين نزعتين، نزعة فردية فيستمد منها إحساسه بذاته وحبّه للبروز وحرصه على مصلحته والسعي من أجل تحقيق تلك الذات وتكون هذه النزعة هي المحركة والدافعة له للنشاط والإنتاج، وأما النزعة الأخرى فهي النزعة الجماعية وبها يميل الفرد إلى الآخرين والعمل معهم والأنس بهم وهذه النزعة تعمل على تقدم حياة تلك الجماعة إلى الأمام دائماً، وهاتان النزعتان لهما دور عظيم في حياة البشرية كما أنهما ضروريتان للإنسان)). (ص ١٣٢-١٣٣)

وبما أن الفرد يعيش في الجماعة لا بد من إقامة علاقة متبادلة بينه وبين تلك الجماعة من أجل إشباع حاجته النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يسعى إليها من أجل تحقيق الذات ومن ثم تحقيق أهداف الجماعة التي يعيش فيها.

ويضيف محمد قطب (١٤٠٣ هـ) ((وبنظرة سريعة إلى واقع المجتمعات الغربية والتي اضطربت فيها النظريات والفلسفة بين العمل على تحقيق النزعة الفردية أم تحقيق النزعة الجماعية، فنجد بعض المجتمعات الغربية عملت على توسيع دائرة الفرد وإعطائه الحرية الكاملة مما أدى إلى تفكيك العلاقات والروابط بين أفراد المجتمع فلا تحد من تصرفات الأفراد بدافع الحرية الشخصية)). (ص ١٣٣-١٣٤)

وبهذا نجد أن العلاقة القائمة في المجتمع بهذا الشكل إنما هي تدمير الفرد ذاته قبل تدمير المجتمع لأنها تغرس في نفسه الأنانية وحب الذات وتحتطيم الأخلاق والمبادئ السامية التي يمكن أن ترقى بالفرد لكي يسمو بروحه ويرتقي بمستوى تعامله في كسب

جميع الأفراد من حوله ، وهنا لا يمكننا أن نتخيل واقع هذا المجتمع من حيث فساد تلك العلاقات والروابط التي تربط بين أفراده .

وعن المجتمع الشرقي يقول محمد قطب (١٤٠٣ هـ) (( أن دائرة الجماعة قد توسعت فيه على حساب نشاط الأفراد وحريتهم فمثل هذه المجتمعات تفرض على الأفراد نظم وقوانين وذلك بحجة أنها تعرف مصالحهم فنجد أنها تعين لهم الأعمال وأماكن الإقامة ولا تترك لهم حرية الاختيار أبداً)). (ص ١٣٤)

أن المجتمعات باختلافها قد عاشت في اضطرابات كثيرة حول تلك العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع وهذا بالتأكيد سيكون له تأثير على علاقات الأفراد فيما بينهم ، ومن المعروف أن تطور المجتمعات وتقدمها إنما يقوم على المنظمات والمؤسسات المشرفة على خدمة المجتمع ومن هنا لابد أن تولى العلاقات الإنسانية اهتماماً في تلك المنظمات وفي شتى المجالات سواء ما كان منها مرتبطاً بالإنتاج أو الخدمات ، وقد واجهت الإدارات المختلفة والتي لم تول اهتمام بالمحيط النفسي والعلاقات الإنسانية زيادة في معدل غياب الموظفين وكما أنه كثرت الشكاوى وقل الإنتاج بل إنه وصل في بعض الأحيان إلى الامتناع والإضراب عن العمل مما يؤدي إلى تعطيله.

ويشير علي السلمي (١٩٦٩ م) ((إلى أن حركة العلاقات الإنسانية نشأت نتيجة الكساد العالمي الكبير والظروف التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وقد لفتت هذه الحركة نظر الإدارات بأن الإنسان هو محور العمل الإداري كما أنه هو أهم عنصر في تحديد الإنتاج كما بينت أثر جماعات العمل على الروح المعنوية لدى العاملين ومن ثم على إنتاجهم مما يسهم بشكل كبير على تحقيق ذاتية الأفراد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة)). (ص ٨)

ويقول محمد مرسى (١٩٩٣ م) ((وبذلك أعطى مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية حيث بدأ الاهتمام بهذه العلاقات في العقد الرابع وشكلت هذه العلاقات تحديداً آخراً لوظائف الإدارة)). (ص ٢٣)

وقد ذكر محمد مرسى (١٩٩٣ م) ((أن أول من أسهم في تلك الدراسات الخاصة بالعلاقات الإنسانية السيدة ماري باركر فوليت عام (١٨٦٨ م - ١٩٣٣ م) وإن كانت فوليت أعطت أهمية للعامل في الإدارة على اعتبار أنه عنصر بشري وله حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية إلا أن هذا الاهتمام لم يتجاوز توجيه الإدارة إلى وسيلة أو أسلوب من أجل زيادة الإنتاج للمنظمة ، كما قام "التون مايو" في عام (١٩٢٧ م - ١٩٣٢ م) بتجربته الشهيرة المسماة بتجربة "هورثون" والتي عمل فيها على تخفيف حدة التوتر بين العاملين وتحديد ساعات العمل والراحة وتركيز الإضاءة وغيرها من ظروف العمل المكانية ، ولم يكن هدف "التون مايو" القائم على هذه التجربة إلا معرفة أسباب تمرد العاملين في شركة "هورثون ويسترن الكتريك" بشيكاغو في الفترة (١٩٢٧ م - ١٩٣٢ م) ومن هنا لم يعد ينظر إلى الفرد العامل على أنه امتداد للآلة بل هو كائن حي معقد له حاجاته النفسية والاجتماعية والشخصية التي يجب أن تهتم بها الإدارة)). (ص ١١٦)

ويقول علي السلمي (١٩٦٩ م) ((أن هذه التجربة قد توصلت إلى نتائج ذات أهمية بالغة في مجال الإدارة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- إن الحالة المعنوية للعمال هي التي تحدد مدى رغبتهم في العمل كما تؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.
- ٢- إن التنظيم الاجتماعي وعلاقة الجماعة غير الرسمية التي تنشأ بين العمال هي التي تحدد إنتاجهم.
- ٣- إن سياسة الإدارة مع العاملين ومدى اهتمامها بهم وحسن تعاملها معهم له أثر



في نفوسهم مما يدفعهم لزيادة الإنتاج.

٤- إن مشاركة العامل في اتخاذ القرارات في العمل يعد حافزاً له في المساهمة

الجادة في رفع كفاءة الإنتاج.

ومن هنا يتضح أن سبب اهتمام الدول الغربية بالعنصر البشري وإجراء التجارب ما هو إلا من أجل رفع معدلات الإنتاج وكفاءته لمعالجة الكساد الذي انتشر في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية وهكذا بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتي ركزت على ضرورة معاملة العاملين كبشر وتهيئة جو مناسب للعمل يمكن العامل من تحقيق أهدافه الشخصية والعمل على الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية في حل مشاكل العمل)). ( ص ٢٥٨ - ٢٥٩ )

ويذكر محمد/المرصفي (١٤٠٣هـ) ((أنه من خلال استعراض العلاقات الإنسانية في الغرب يتبين أن الهدف الأساسي من الاهتمام بتلك العلاقات في الدول الغربية ليس إلا الرفع من مستوى الإنتاج في تلك المؤسسات والمنظمات وإن كانوا يزعمون اهتمامهم بذات الفرد العامل والعمل على تحقيق أهدافه خلال إنجازاته في عمله وإن كان هذا يتحقق كنتيجة طبيعية للعمل كما أنه لم يكن هناك من الدراسات من أولت اهتمام خاص للعاملين دون النظر إلى رفع معدل الإنتاج وكفاءته وهكذا يتبين أن هناك جوانب قصور في تلك النظريات وخاصة في الجانب الإنساني ويعود هذا القصور لكون أن هذه النظريات وغيرها ما هي إلا من صنع البشر وقد أكدت هذه النظريات على أن العلاقات بين الأفراد تعتمد على الإنتاج والتجارة حيث أن الاقتصاد له أثر كبير في توجيه السلوك وتحديد علاقة الأفراد فيما بينهم ونحن لا ننكر أهمية الاقتصاد في مثل هذا الأمر إلا أن هناك عنصراً أكثر أهمية للارتفاع بمستوى هذه العلاقات بين الأفراد بل أن العنصر الأساسي في تحديد هذه العلاقات ويمكن من خلاله أن نحصل على مجتمع تسوده المحبة



والمودة، كما أن هذا العنصر يسهم بشكل كبير في تحديد الاقتصاد والتطور والتقدم  
لذلك المجتمع وهو الدين)). (ص ٨٠ - ٨١)

وإذا كان للدين دور هام في تحديد العلاقات الإنسانية بين الأفراد فإن الدين  
الإسلامي قد نظم جميع أنواع السلوك الإنساني وحدد العلاقة بين جميع أفراد المجتمع  
فوجد أنه حدد علاقة الإنسان بنفسه، وعلاقة الإنسان بأخيه الإنسان، وعلاقة الإنسان  
بالمجتمع الذي يعيش فيه، بل أيضاً حدد علاقة الدولة بغيرها من الدول، وقد أحيطت  
هذه العلاقات المختلفة بسياج قوي وهو علاقة جميع هؤلاء بالله سبحانه وتعالى.

## العلاقات الإنسانية في الإسلام

تميزت العلاقات الإنسانية في الإسلام عن غيرها من العلاقات التي قامت وتقوم في المجتمعات غير الإسلامية وذلك لأنها تنبع من عقيدة آمن بها أفراد ذلك المجتمع المسلم وهي وحدة المنشأ لبنى البشر وفي هذا يقول محمد هريدي (١٤١٠هـ) ((وحتى نتمكن من التعرف على العلاقات الإنسانية السليمة والتي يجب أن تنشأ بين الأفراد في المجتمع الواحد لابد أن يعرف كل فرد من أفراد هذا المجتمع أصل خلقه وأنه يشترك مع جميع البشر في أصل هذه النشأة وبهذا فهم أخوة من أصل واحد. ومتى عرف هذا للجميع فإنهم سيعترفون بمبدأ المساواة فلا يكون هناك فضل ولا فرق بين فرد وآخر ولكن عندما أغفلت هذه الحقيقة في وحدة المنشأ وسادت العنصرية، وانقسم الناس إلى طبقات سادة وعبيد مما بث روح الفرقة بين أفراد المجتمع الواحد، واستمر الوضع هكذا إلى أن جاء الإسلام وأخذ يرشد الناس إلى طريق الخير وبعث لهم رسول منهم)). (١١-

(١٢)

وببعثة الرسول ﷺ تبدلت المفاهيم وساد الود والوفاق بين أفراد ذلك المجتمع الناشئ، فقد وضع الإسلام المبادئ الأساسية في توحيد الكلمة وجمع الصف وتوثيق الصلات بين أفراد المجتمع، فأخى بينهم ونشر روح التعارف والتعاون وبهذا كانت الدولة الإسلامية الأولى وحدة متماسكة متكاملة متعارفة لا فرق بين أفرادها إلا بالتقوى والعمل الصالح.

ويوضح محمد هريدي (١٤١٠هـ) ((أن أساس التفاضل بين البشر في الإسلام هو مقياس إلهي وهذا فيه عدل لأنه من خالق البشر وبالتالي نجده مختلف عن مقاييس البشر التي تصنعها النظم الوضعية والنظريات البشرية القاصرة، وبهذا المقياس الإلهي "مقياس التقوى" يتحقق الإنصاف بين بني الإنسان، وهكذا فتح الطريق أمام العاملين

لكي يأخذوا نصيبهم من الدنيا وثوابهم في الآخرة، كما جاء ليلقي في نفوس الأفراد الإحساس بالكرامة ويدفعهم إلى التسابق دائماً في مجال الخير)). ( ص ٤٣ )

ومنذ أن جاء الإسلام عمل على توثيق الروابط والعلاقات الإنسانية التي يتحقق بإقامتها مجتمع منتج وعامل في ظل هذه العقيدة السامية ، وهكذا وضع الإسلام المنهج القويم الذي على أساسه يتعامل أفراد هذا المجتمع مهما اختلفت الأزمنة أو الأمكنة فربط بين الجميع بعقيدة ثابتة وراسخة هي عقيدة التوحيد، وهذه العلاقات التي إنشأها الإسلام تعترف بكرامة الإنسان ومنزلته وعقيدته وبذلك قضى على العلاقات العصبية التي تسبب الفرقة والنزاع والشقاق بين أفراد المجتمع.

ويقول محمد المرصفي ( ١٤٠٣ هـ ) ((أن الإسلام عندما نظم جميع العلاقات في المجتمع كان تنظيماً دقيقاً لم ترق إليه النظم الوضعية أو المبادئ الإنسانية التي وضعها البشر فبين كل الحقوق والواجبات وذلك في ظل العدل والمساواة وبهذا وضع الإسلام مصلحة الإنسان في المرتبة الأولى بغض النظر عن الأحساب والأنساب ، وهذا عكس العلاقات القائمة في الغرب حيث يكون الاهتمام والتركيز على الجوانب المادية دون الجانب الإنساني مما سبب اختفاء القيم والروابط بين أفراد المجتمع الواحد)). ( ص ٨١ - ٨٢ )

ومن هنا يتضح أن الدين الإسلامي يعمل على بناء أمثل العلاقات الإنسانية وهذا يتطلب وجود قدوة صالحة ومثال حي لإقامة مثل هذه العلاقات وحتى تكون هذه القدوة محل ثقة الإنسان المتعامل معها ومن ثم تزيد ثقته في عمله الذي يقوم به مما يحقق للمجتمع أكبر فائدة من جهود هؤلاء الأفراد فينعم المجتمع وأفراده بالطمأنينة والرفاهية والسعادة.

وقد استطاع الرسول ﷺ أن يكسب ثقة الأفراد في ذلك المجتمع المتناحر، ويعمل على إزالة الفوضى التي كادت أن تهلكهم ، وبهذه الثقة نجد أن الكثير من أفراد المجتمع الإسلامي قدموا حياتهم وأرواحهم في سبيل الدعوة الإسلامية ونشر الإسلام وما كانت

هذه التوضحية منهم إلا نتيجة للحكمة والطريقة التي اتبعها الرسول ﷺ معهم في التعامل مما جعل الثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين، وبهذا استطاع ﷺ أن يضع ركائز ومبادئ العلاقات الإنسانية في ذلك المجتمع الإسلامي.

وهذا ما سنتناوله الباحثة بشيء من التفصيل في الفصل الرابع - بإذن الله - من خلال استعراض بعض المواقف والأحداث التاريخية والتي يمكن من خلالها استنباط أهم المبادئ والأسس لإقامة مثل هذه العلاقات الإنسانية السليمة والتي منبعها القرآن الكريم حيث كان ﷺ خلقه القرآن ، وذلك عندما سئلت السيدة عائشة رضي الله عنها عن خلقه ﷺ قالت "كان خلقه القرآن". (رواه مسلم)

ويقول محمد المرصفي (١٤٠٣هـ) ((فإذا كانت العلاقات الإنسانية لها أهمية في مواقع العمل وفي مجال الاقتصاد والإنتاج فإننا نحتاج إلى مثل هذه العلاقات في ميدان التربية والتعليم في مختلف جوانبه العملية والإدارية وهذا يعود لأسباب منها:

- ١- إن مجال التربية والتعليم يتكون من العنصر البشري.
  - ٢- إن الخامة التي يتعامل معها هؤلاء العاملين هي عنصر بشري أيضاً.
- وبذلك تصبح العلاقات الإنسانية وتكوينها في ميدان التربية والتعليم عملية صعبة جداً وتحتاج إلى نشاط ومهارة خاصة لأن مثل هذه العلاقات في المجتمع المدرسي ستكون بين جميع الأفراد في هذا المجتمع الصغير، وبما أن الإدارة المدرسية هي المشرفة على هؤلاء الأفراد فإنها تحتاج إلى ممارسة وتطبيق مثل هذه العلاقات الإسلامية السامية في هذا المجتمع المدرسي سواء ممارسة العلاقات مع المعلمين أو التلاميذ أو حتى المستخدمين أو الإداريين أو الزائرين للمدرسة وهكذا نجد أن العلاقات الإنسانية تزيد تعقداً في مجال التربية والتعليم وذلك لأنها تتعامل مع أفراد مختلفين في الأعمار والمستويات الثقافية



## العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

يتكون المجتمع المدرسي من مجموعة من الأفراد التي تتعامل معهم الإدارة من معلمين وإداريين وطلاب ومستخدمين بالإضافة إلى أولياء الأمور فجميع هذه الفئات تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة المرسومة من قبل الإدارة التربوية وفي هذا يقول محمد مرسي ( ١٤١٣ هـ ) (( تعتبر المدرسة تنظيماً اجتماعياً متفاعلاً ، يسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع الذي نشأت فيه ، ولكي تسهم الإدارة المدرسية في تطور وتقدم ذلك المجتمع ، فلا بد من إقامة علاقات إنسانية سامية ، تربط بين جميع الأفراد العاملين في المجتمع المدرسي ، وإن كان هناك اختلاف في الفئة العاملة في المجال التربوي ، إلا أن هناك أهداف مشتركة بينهم فهم يعملون من أجل الوصول إلى أهداف موحدة ، ومصالح مشتركة ، وحتى تتمكن المدرسة من النمو بمستوى مجتمعتها ، لا بد من أن يسود بينهم الود والعطف والمحبة ، وهذا ما يسمى بالعلاقات الإنسانية التي تربط بين الجميع في هذا المجتمع الصغير)). (ص ١٦٠)

ويضيف محمد المرصفي ( ١٤٠٣ هـ ) ((أن توفر مثل هذه العلاقات الإنسانية السليمة في المدرسة ، يكون حافزاً إيجابياً للعمل ، فيقبل جميع الأفراد في المدرسة عليها ، وتزيد رغبتهم وميلهم لها وتقديرهم للدور الذي تقوم به في المجتمع)). (ص ٩١)

وبهذه العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراد المجتمع المدرسي ، يمكن تهيئة بيئة صالحة لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.

ويحدد محمد المرصفي ( ١٤٠٣ هـ ) ((أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً عظيماً في خلق جو مرضٍ في المدرسة ، بحيث تتمكن من إرضاء مطالب أفرادها والعاملين فيها وإشباع حاجاتهم ، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المدرسة ، ويبرز دور مدير المدرسة في العمل الجاد على تحقيق وإيجاد مثل هذه العلاقات الإنسانية في المدرسة ، وعلى قدر

نجاحه في ذلك فإنه يسمو بمستوى مدرسته في مختلف جوانب العملية التعليمية والتربوية ، وحيث أن هناك ثلاث جوانب يجب على مدير المدرسة ممارستها وهي :

١- الجانب الإداري ٢- الجانب الاجتماعي ٣- الجانب العلمي والتربوي

وجميع هذه الجوانب لا يمكن أن يؤديها مدير المدرسة ما لم يكن للعلاقات الإنسانية دور بارز فيها ، وبالتالي يمكن تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية بالشكل المطلوب)).(ص٩٢)

فالعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي كما يقول محمد مرسى (١٤١٣هـ) (( تأخذ أبعاداً مختلفة ، وتذهب مذاهب شتى ، غير أنها تتحدد بالعلاقات الاجتماعية بين المدير والمعلمين ، بين المدير والتلاميذ ، وبين المعلمين بعضهم ببعض ، وبين المعلمين والتلاميذ وبين التلاميذ بعضهم ببعض )) . ( ص ١٨٢ )

وتضيف الباحثة إلى هذه العلاقات أيضاً علاقة الإدارة المدرسية بالمستخدمين فيها ، وعلاقتها بأولياء أمور الطلاب أيضاً في المدرسة.

#### أ - علاقة الإدارة المدرسية بالمعلمين:

لا بد أن تحرص الإدارة المدرسية على تقوية علاقتها بالمعلمين بشتى الطرق ومنها ما ذكره سليمان الحقييل (١٤١٤هـ) ((من أن ثقة المدير بنفسه تلعب دوراً كبيراً في توثيق العلاقة بينه وبين المعلمين ، فهذه الثقة تمكنه من مواجهة مختلف المواقف، والتعامل مع المعلمين كزملاء في العمل من أجل الصالح العام للمدرسة والتلاميذ، وهذه الثقة التي يتمتع بها المدير لها أكبر الأثر في زيادة ثقته بالمعلمين ، مما يؤثر على عملهم ويغرس الثقة فيهم ، وبالتالي سيتعامل هؤلاء المعلمين مع طلابهم بنفس الثقة وهذا في الغالب يسهم بشكل كبير في توثيق العلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد العاملين ، كما أنه يخلق جواً يسوده الاحترام المتبادل بين الأفراد والتقدير لقيمة كل فرد فيهم. ( ص ١٨٨ )

وحتى يتمكن مدير المدرسة من السمو بمستوى العلاقات الإنسانية ، فلا بد أن يعمل على احترام شخصية المعلم ، وهذا الاحترام يتطلب الاهتمام بالمعلمين ومشكلاتهم التي تواجههم داخل المدرسة ، وتقدير آرائهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار ، فجميع هذا يشعر المعلمين بالانتماء إلى المدرسة وحبهم للعمل داخلها وبالتالي الرضا عن العمل وهذا يحقق أهداف العملية التعليمية والتربوية ، ويشبع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية ، كما عليه أن يعمل على إعطاء المعلمين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم الداخلي وأيضاً إعطائهم بعض المسؤوليات وما يقابلها من تفويض للسلطة لممارسة هذه المسؤولية حيث يسهم هذا في تعريف كل فرد بدوره وواجباته ومسؤولياته في نطاق السلطة التي أعطيت له.

ويقول **نبيل السمالوطي ( ١٤٠٦ هـ )** ((وتسعى إدارة المدرسة إلى حل جميع الخلافات التي تظهر بين المعلمين ، وبث روح الألفة بينهم ، والتعاون والمحبة حتى تؤتي العملية التعليمية ثمارها المرجوة مما يسهم في تنمية الشخصية السوية بالنسبة للطلاب ، حيث أن العلاقات بين المعلمين أنفسهم لها الأثر الكبير في تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين الطلاب بعضهم مع البعض)). ( ص ٦١ - ٦٧ )

وإن اهتمام الإدارة المدرسية بالمعلمين يتعدى إلى خارج حدود العمل المدرسي ، فتعمل على المساهمة في حل مشكلاتهم الشخصية ، لأن المعلم لا يمكن أن يتخلى عن مشاكله الشخصية داخل المدرسة ما لم يجد لها حلاً ، وهذا بالتأكيد يؤثر على علاقة المعلم بالإدارة ، وعلاقته بأخيه المعلم ، وأيضاً علاقته بطلابه ، وبالتالي يتأثر أداء المعلم في المدرسة ، مما يعكس أثره على سير العملية التعليمية والتربوية ، فتعمل الإدارة المدرسية على مساعدة المعلم على حل هذه المشاكل الخاصة به على قدر المستطاع.

وجميع هذا يتطلب أن يكون مدير المدرسة ذو شخصية متكاملة محباً لعمله ، مشاركاً للآخرين في مختلف المجالات ، ولديه القدرة والشجاعة على اتخاذ القرارات ومخلصاً في العمل ، وبهذا يتمكن من كسب ثقة المعلمين فيه ، ومن ثم تكوين علاقات



إنسانية سليمة يمكن معها تحقيق أهداف المعلمين وتحقيق الأهداف التربوية وبشكل يسهم في تقدم وتطور المجتمع الذي تخدمه.

#### ب - علاقة الإدارة المدرسية بالطلاب:

إن عملية التربية والتعليم لم تعد عملية تلقين المعلومات فقط بل أصبحت تسهم في رفع مستوى الفرد وبناء شخصيته وفي هذا يقول محمد البليهشي (١٤١٢هـ) (( أن مهمة المدرسة لم تقتصر على تلقين المعلومات بل تعدت إلى تنمية الشخصية السوية التي يمكن أن تخدم نفسها ، ومن ثم تخدم مجتمعها بكل الإمكانيات والطاقات المتوفرة لديها ، وبتغيير مفهوم التربية تغيير مفهوم الإدارة المدرسية من حيث المهام والواجبات والمسئوليات أمام الطلاب فأصبحت الإدارة المدرسية تهتم بجميع ما يسهم في نمو الطالب كعضو في الجماعة من أجل إعداده بما يتوافق مع الحياة )) . (ص ١٧٤)

ويؤكد محمد مرسي (١٤١٣هـ) على ذلك بقوله (( أن الطالب أصبح محور العملية التعليمية لذلك على إدارة المدرسة ممثلة في مديرها أن تدرك أهمية تحديد علاقة واضحة ودقيقة مع التلاميذ ، وعلى الرغم من أن هذه العلاقة في معظم الأحيان تتحول إلى علاقة إدارية روتينية مثل حصر الغياب ، ورصد الدرجات ، ورصد السلوك غير المرغوب فيه ، إلا أن هذه العلاقة يجب أن تصبغ بطابع إنساني تتكون في إطارها شخصيات التلاميذ )) . (ص ١٨٤)

فالمدير القائم على إدارة المدرسة ، له دور تربوي في تحقيق علاقات إنسانية سليمة مع الطلاب ، ولا بد له من تحديد الوسائل المعينة لتقوية أواصر تلك العلاقة بينه وبين الطلاب في المدرسة ، واحترام شخصية الطلاب والمعاملة العادلة تشعرهم بأنهم جزء من المدرسة ، ومن هنا لا بد أن يستمع مدير المدرسة إلى رغباتهم ومشاكلهم ، وأن يخلق جواً مناسباً للاتصال بهم ، ومناقشتهم ، حتى يتمكن الطلاب من إبداء الرأي بحرية ، وهذا يعطيهم ثقة في إدارة المدرسة ، ويزيد من عمق العلاقة بينهم وبين مديرها.



ويقول سليمان الحقييل (١٤١٤هـ) ((وعندما تعمل الإدارة المدرسية على إشباع حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية ، فإنه بالتأكيد تسود روح المحبة والألفة والتعاون بينهم. ويمكن للإدارة المدرسية إشباع حاجات الطلاب عن طريق:

- ١- الاهتمام بالمستوى العلمي للطلاب ، وتهيئة الفرص لاكتشاف ميولهم وقدراتهم وإمكانياتهم ، وإعداد الخطط التي تسهم في تنمية هذه الميول والرفع من مستوى الطلاب ، وبث روح المنافسة الشريفة بينهم ، ومحاولة توزيع الطلاب في الفصل على نحو يسهم في تجانس مجموعة الفصل الواحد.
- ٢- الاهتمام بالنشاط المدرسي وتنويعه لأن هذه الأنشطة تجمع مختلف المراحل الدراسية من الطلاب ، مما يسهم في توثيق الصلات والروابط بينهم حسب الميول والاستعداد ، وبالتالي يؤثر على إبراز السمات الشخصية للطلاب.
- ٣- الاهتمام بالتوجيه والنصح والإرشاد للطلاب ، بأسلوب يشعرهم بالمحبة والحرص عليهم والاهتمام بهم، سواء داخل الفصول الدراسية أو خارجها.
- ٤- الاهتمام باشتراك الطلاب في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بنظام المدرسة في حدود الإمكانيات ، وهذا يعطيهم ثقة في أنفسهم ، وثقة في الإدارة ، فيحرصون على احترام هذه الأنظمة ، وتطبيقها لأنها نابعة منهم.
- ٥- الاهتمام بمناقشة مشاكل الطلاب ، والتعرف على وجهات النظر المختلفة منهم ، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها ، مما يعودهم على إبداء الرأي واحترام من يتعاملون معه.

ومن خلال هذه الطرق المختلفة تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق جو مفعم بالألفة والمحبة والتعاون بين الطلاب أنفسهم ، وبين الإدارة المدرسية، وأيضاً بين (الطلاب والمعلمين)). (ص ١٩٠ - ١٩١)

## ج - علاقة الإدارة المدرسية بالمستخدمين:

ومن الأفراد الذين تتعامل معهم الإدارة المدرسية بصفة مستمرة المستخدمين وهؤلاء الأفراد يلعبون دوراً هاماً في المدرسة، ولذلك يجب على الإدارة المدرسية أن تعمل على توثيق علاقتها بهم، لأنه لا يمكن الاستغناء عنهم، فهم الذين يُبرزون المدرسة بصورة لائقة من النظافة والتنظيم.

ويقول محمد البليهشي (١٤١٢هـ) ((وإن مدير المدرسة، يحرص على متابعة هؤلاء المستخدمين، من حيث توزيع العمل والإشراف عليهم وتفقد أعمالهم، ولا بد أن يمتاز تعامل إدارة المدرسة مع هذه الفئة بالعاملة الحسنة، التي تتسم باحترام الكبير، وتقدير المجهود الذي يقدمونه، كما يكون توجيههم وإرشادهم إلى الأخطاء بطريقة لبقة لا تخذش كرامتهم أو تؤذيهم، ومما يوثق الصلة بين الإدارة المدرسية وفئة المستخدمين في المدرسة، هو تقدير الإدارة لهم ومراعاتها لظروفهم المعيشية، وعدم تكليفهم ما لا يطيقون، ومخاطبتهم بما يفهمون، وعدم التعالي عليهم وبذلك تتمكن الإدارة من كسب نشاط وهمة هذه الفئة وحيويتها في القيام بالأعمال المنوطة إليهم بكل حماس ومحبة للعمل والتفاني فيه مما يعكس صورة حسنة للمدرسة وإدارتها. (ص ١٨٩)

وبهذا يشعر المستخدم بالانتماء إلى المدرسة، وأنه عضو فعال فيها، وله دوره ومكانته بين كل من في هذا المجتمع، فيعطف على الصغير من الطلاب ويحترم المعلمين والإدارة، مما يجعل العلاقة بينهم علاقة محبة وود وألفة وتقارب لا فرق بينهم، وبهذا يسود الحب والتعاون بين جميع الأفراد في المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب ومستخدمين والتفاني في العمل، مما يؤثر على أداء الإدارة المدرسية، فتسهم بشكل جيد في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.

#### د - علاقة الإدارة المدرسية بأولياء الأمور:

إن الإدارة المدرسية الجيدة هي التي تعمل على تكوين علاقات طيبة مع أولياء الأمور، وتفتح أبواب المدرسة أمامهم لزيارتها واستقبالهم بكل صدر رحب، وهذا يسهم في تعريفهم بأهداف المدرسة، ومشكلاتها وبالتالي مساهمتهم في الرفع من مستواها.

يذكر سليمان الحقييل (١٤١٤هـ) (( أن دور المدرسة لا يقتصر على خدمة الطلاب في المدرسة بل يتجاوز دورها إلى خدمة البيئة التي توجد فيها، وعلاقة الإدارة المدرسية بأولياء أمور الطلاب لها دور كبير في الإسهام في تذليل العقبات التي تواجه المدرسة، ولابد أن تتسم العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور بالحرص على تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية، ومتى ما توفرت العلاقات الإنسانية بين الإدارة وبين أولياء الأمور استطاعت المدرسة مواجهة مشكلاتها وخاصة مشكلة (الإمكانات المادية)). (ص ١٩١)

ويقول محمد البليهشي (١٤١٢هـ) ((إذا حظيت المدرسة باستجابة أولياء الأمور فإنها تتمكن من توفير الجو المدرسي السليم للطلاب، ذلك الجو البعيد عن المشاكل والتعقيد، ويقع على مدير المدرسة العبء الأكبر في استجابة أولياء الأمور، وهنا يجب ألا يغيب عن الإدارة المدرسية أنها ستواجه نماذج مختلفة لمستويات أولياء أمور الطلاب في المدرسة فمنهم من يعي ويفهم الدور الحقيقي للمدرسة ويكون له دور فعال في خدمة أهداف التربية والتعليم، ومنهم من يجهل هذا الدور ويحمل المدرسة مسؤولية الأخطاء التي يقع فيها الطلاب، ومنهم من يأتي وهو ثائر يحمل المدرسة أي خطأ ينقله الطالب دون وعي أو فهم للموقف، ومنهم من لا يعرف دور المدرسة ولا الدور المطلوب منه أيضاً تجاه المدرسة)). (ص ١٨٧ - ١٨٨)

والإدارة المدرسية حين تتعامل مع أولياء الأمور هؤلاء، لابد لها أن تسعى إلى خلق جو من الود والتفاهم مع مختلف النماذج، حتى تتمكن من كسبهم وذلك بالعلاقة

السليمة التي تمارسها معهم ، وباحترام أولياء الأمور يمكن للمدرسة أن تقدم خدماتها وتحقق أهدافها وترفع مستوى الطلاب العلمي والثقافي، وتسهم في بناء الشخصية السوية لهم، وذلك نتيجة للتوافق بين أهداف المدرسة والمنزل، والتعاون فيما بينهما من أجل تنمية الشخصية السليمة وعدم شعور الطالب بالاختلاف بين المبادئ التي يتلقاها من المدرسة والتي يتلقاها من المنزل، وبهذا يكون الطالب عضواً فعالاً في المستقبل، ويخدم مجتمعه، ويسهم في تطوره وتقدمه بإذن الله عز وجل .

وسوف تقتصر الباحثة في هذا البحث على مناقشة العلاقات الإنسانية القائمة بين إدارة المدرسة والمعلمين مع الإشارة عند الحاجة إلى بقية الأفراد الذين تتعامل معهم الإدارة في المجتمع المدرسي .



## الفصل الثالث

- مصادر السيرة النبوية .
- حياة الرسول ﷺ .
- تقديم .
- مولد الرسول ﷺ ونسبه .
- نشأته ﷺ .
- حياة الرسول ﷺ قبل البعثة .
- مظاهر الكمال لشخصية الرسول ﷺ .
- بعثة الرسول ﷺ .
- وفاته ﷺ .

## مصادر السيرة النبوية

### المصدر الأول: القرآن الكريم:

يعد القرآن الكريم من أهم وأوثق المصادر لمعرفة سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام حيث تناولت كثير من الآيات القرآنية طرفاً من حياته ﷺ قبل البعثة وبعدها .

### المصدر الثاني: الحديث النبوي الشريف:

اهتمت كتب الحديث الشريف بجمع أقوال النبي ﷺ وأفعاله وتقريراته وصفاته الخلقية والخلقية كما أنها تابعت غزواته وبعوثه وأفردت لها أبواباً ومن أشهر كتب الحديث الصحيحان البخاري ومسلم ، يليها كتب السنن والمسانيد ، وأعظمها مسند الإمام أحمد بن حنبل .

### المصدر الثالث: كتب المغازي والسير:

وهذه الكتب تتناول سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام من القرآن الكريم والحديث الشريف تتضمن أموراً أخرى تضاف إلى ما ورد في القرآن الكريم والحديث الشريف ومن أشهر هذه المصادر: مغازي عروة بن الزبير والزهري ، وسيرة ابن سحاق التي قام بتلخيصها ابن هشام وأشتهرت على يديه .

### المصدر الرابع: كتب التأريخ:

ويقصد بكتب التأريخ التأريخ الإسلامي العام ، وهي عادة تفرد جزءاً منها للسيرة النبوية . ومن أوثق وأصح هذه الكتب طبقات ابن سعد ، وتاريخ الرسل والملوك للإمام أبي جعفر الطبري وغيرهم.

### المصدر الخامس: كتب المعجزات:

وتسمى هذه الكتب بكتب دلائل النبوة ومن أشهرها دلائل النبوة لأبي اسحاق الحربي ، ولابن قتيبة والبيهقي أما أضخم هذه الكتب وأبسطها كتاب الخصائص الكبرى للسيوطي .

## المصدر السادس: كتب الشمائل:

وهذه الكتب تقتصر على ذكر أخلاق النبي ﷺ وعاداته وفضائله وما كان يعمل في يومه وليلته، وأشهر هذه الكتب وأولها (كتاب الشمائل) للحافظ الترمذي. ومن خلال تتبع مصادر هذه السيرة النبوية والتي تناولت حياة الرسول ﷺ قامت الباحثة بتقديم نبذة مختصرة عن حياته ﷺ منذ ولادته إلى وفاته عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

## حياة المصطفى عليه الصلاة والسلام

### تقديم:

كانت العرب قبل الإسلام تعيش في ظلام دامس، ظلام الظلم والجهل، ظلام الطغيان والاستبداد، والفساد في مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية فلم تكن هناك شريعة يحتكمون إليها بل كانوا يرجعون في أحكامهم إلى العرف السائد وأهواء سادتهم، فاحتاجوا إلى من يأخذ بيدهم إلى طريق الهداية الذي يحقق لهم السعادة والطمأنينة في مختلف الجوانب، وبالتالي يحقق لهم الفوز بنعيم الآخرة.

وكان المنقذ لتلك الجزيرة بل للعالم أجمع هو سيدنا محمد بن عبد الله الذي بعثه الله ليبدد الظلام ويهدي الكون إلى النور الإسلامي، فقد اتسمت سيرته عليه الصلاة والسلام بالدقة والشمول لمختلف جوانب الحياة، فكان عليه الصلاة والسلام مترجماً واقعياً للمنهج الرباني، حيث كان عليه الصلاة والسلام مثلاً أعلى لما يجب أن يكون عليه المسلم، لذلك كانت سيرته عليه الصلاة والسلام مجالاً خصباً للدراسة والإستنباط لكثير من الأحكام الشرعية التي تنظم مختلف جوانب الحياة، بالإضافة إلى إستنباط القيم والمبادئ التربوية والتعليمية والدعوية والأخلاقية والاجتماعية والإدارية والسياسية، وبهذا نجد أن السيرة النبوية ينبوع فياض، يغدق بالخير، وتنعم به الإنسانية على اختلاف مشاربها.

### مولد الرسول عليه الصلاة والسلام ونسبه:

**مولده:** ولد المصطفى ﷺ يوم الإثنين الثاني عشر من ربيع الأول عام الفيل.

**نسبه:** نسبه ﷺ لأبيه: هو محمد بن عبد الله بن عبدالمطلب بن هاشم بن عبدمناف بن قصي بن كلاب بن مرة بن كعب بن لؤي بن غالب بن فهر بن مالك ابن النضر بن كنانة



بن خزاعة وينتهي نسبه ﷺ إلى عدنان بن إسماعيل بن إبراهيم عليهما أفضل الصلاة وأتم التسليم.

نسبه لأمه: فهي آمنة بنت وهب بن عبد مناف بن زهرة بن كلاب، وهي أفضل نساء قريش نسباً وموضعاً. (مهدي أحمد، ١٤١٢هـ، ص ١٠٩-١١١)

### نشأته:

لقد نشأ الرسول ﷺ يتيماً فقد توفي أبوه قبل ولادته بأشهر، ودفن في المدينة عند أخواله بني عدي بن النجار، وعند ولادته فرح جده عبدالمطلب به كثيراً وسماه محمداً، وكانت العرب تلتبس المراضع لمواليدها في البادية، فكانت مرضعة الرسول ﷺ حليلة السعدية فعاش ﷺ في بني سعد أكثر من أربع سنوات، ثم عاد ﷺ إلى مكة ليعيش مع أمه إلا إنها توفيت بعد ذلك بسنتين وكفله جده عبدالمطلب ومن بعده عمه أبو طالب وكان عمره آنذاك ثمان سنوات فكان عمه به رحيماً، ولما بلغ مبلغاً يمكنه أن يعمل عمل برعى الغنم لأهل مكة على قراريط كما كان قد رعاها من قبل في البادية فقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام: " ما بعث الله نبياً إلا رعى الغنم، فقال له أصحابه : وأنت يا رسول الله ؟ قال: " وأنا رعيته لأهل مكة بقراريط " . (رواه البخاري) (محمد بك، ١٤٠٦هـ، ص ٨-١٠)

### حياة الرسول عليه الصلاة والسلام قبل البعثة :

ولقد شب الرسول ﷺ بعيداً عن مفاصد الجاهلية، وعاداتها السيئة في تلك الفترة التي كان فيها الفساد يسود الجزيرة العربية، فقد كان ﷺ أفضل قومه وأحسنهم خلقاً، وأصدقهم حديثاً وأعظمهم أمانة، وأبعدهم عن الفحش والبذاءة، وقد عمل الرسول عليه الصلاة والسلام في هذه الفترة بالتجارة وكان شريكه السائب بن أبي السائب، ثم تاجر بعد ذلك عليه الصلاة والسلام لخديجة - رضى الله عنها - بأموالها

على جعل يأخذه، وقد كانت السيدة خديجة من أوسط قريش حسباً وأوسعهم مالاً، ولما عُرف عنه من الصدق والأمانة عرضت عليه نفسها، فتزوجها الرسول عليه الصلاة والسلام ، وقد أنجبت له السيدة خديجة جميع أبنائه ما عدا إبراهيم . (محمد بك ، ١٤٠٦هـ، ص ١٤-١٥)

### مظاهر الكمال لشخصية الرسول عليه الصلاة والسلام :

وعاش الرسول ﷺ منذ طفولته إلى يوم بعثته مظاهر الكمال المحمدي ، وكل هذه المظاهر التي عاشها كانت دلائل لنبوته وآيات كمالاته، فقد رضيت قريش بالرسول ﷺ في شبابه ليكون حكماً لها في أعظم خلاف كاد يؤدي بها إلى الحرب، وذلك في حادثة بناء الكعبة عند وضع الحجر الأسود والقصة في ذلك مشهورة. حيث قام ﷺ بحل الخلاف ، حين أمرهم أن يبسطوا ثوباً فوضع فيه الحجر ، ثم أخذ من كل قبيلة ممثل لها ، ليرفع طرف الثوب حتى حاذوا موضع الحجر فرفعه بيديه الكريمتين فوضعه في مكانه ، وبذلك حقن دماء قريش .

ومن المظاهر التي تجلت فيها كمال شخصية الرسول ﷺ حضوره حلف الفضول وكان هذا الحلف بعد حرب الفجار ، حيث دعت قريش إلى الحلف ، وكان ذلك في دار عبد الله بن جدعان حيث صنع عبد الله طعاماً لكل من بنى هاشم ومرة وتميم وتم الحلف في شهر ذي القعدة ، وحلف بعضهم لبعض متعاهدين متعاقدين بالله ، ليكونن يداً واحدة مع المظلوم على الظالم حتى يؤدي إليه حقه . وقد حضر الرسول ﷺ ذلك الحلف وقال عنه في الإسلام " لقد شهدت في دار عبد الله بن جدعان حلفاً ما أحب أن به حمر النعم، ولو أدعى به في الإسلام لأجبت". (رواه مسلم)

فلم يكن الرسول ﷺ في شبابه يرضى إلا بالأمور العالية ، والتي يكون له بها الشرف والفخر بمشاركته فيها. (أبو الحسن الندوي، ١٤٠٨هـ، ص ١١١-١١٣)

## بعثة الرسول عليه الصلاة والسلام :

وحين بلغ الرسول ﷺ أربعين سنة من عمره ، حُبب إليه الخلوة في غار حراء ، فكان يتعبد فيه ليالٍ متوالية وكان تعبده عليه الصلاة والسلام على ملة إبراهيم عليه السلام ، وفي شهر رمضان في السابع عشر منه في السنة الحادية والأربعين من ميلاده نزل الوحي على رسول الله في غار حراء.

وأما قصته ﷺ في ذلك اليوم مع جبريل عليه السلام كما جاء في صحيح البخاري عن عائشة رضي الله عنها قالت: "أول ما بدأ به رسول الله ﷺ الرؤيا الصالحة في النوم ، فكان لا يرى رؤيا إلا جاءت مثل فلق الصبح، ثم حُبب إليه الخلاء ، فكان يخلو بغار حراء فيتحنث في الليالي ذوات العدد قبل أن ينزع إلى أهله ويتزود لذلك ثم يرجع إلى خديجة فيتزود لمثلها ، حتى جاءه الحق وهو في غار حراء، فجاء الملك فقال: اقرأ قال: ما أنا بقارئ، قال: فأخذني فغطني حتى بلغ مني الجهد ثم أرسلني، فقال: اقرأ، فقلت: ما أنا بقارئ فأخذني فغطني الثانية حتى بلغ مني الجهد ثم أرسلني فقال: اقرأ، فقلت ما أنا بقارئ، فأخذني فغطني الثالثة ثم أرسلني فقال: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ (سورة العلق ، آية ٤) فرجع بها رسول الله ﷺ يرجف فؤاده، فدخل على خديجة بنت خويلد فقال: " زملوني، زملوني" فزملوه حتى ذهب عنه الروع، فقال : لخديجة وأخبرها الخبر "لقد خشيت على نفسي" فقالت : كلا والله ما يخزيك الله أبداً إنك لتصل الرحم ، وتحمل الكل ، وتكسب المعدوم ، وتقري الضيف ، وتعين على نوائب الحق".

و بنزول الوحي على الرسول ﷺ وقفت معه زوجته السيدة خديجة في أصعب المواقف وأحلك الأيام حيث أنها آمنت به وصدقته ، وأزرتة . وهذا دليل على كمال عقلها وفضلها رضي الله عنها وهكذا بدأ المصطفى ﷺ في تحمل أعباء الدعوة للإسلام، وقد



كابد الكثير من المصاعب والآلام من أجل إعلاء كلمة الحق وكانت بداية دعوته ﷺ سراً في دار الأرقم بن أبي الأرقم حيث كان يدعو الناس إلى الإسلام سراً حتى اكتمل عدد المسلمين في تلك الفترة أربعين رجلاً، وأخذت أعداد المسلمين في ازدياد إلا أنه لم يجهر الرسول ﷺ بالدعوة في قريش وذلك لأن الله لم يأذن له بعد ولا للمؤمنين بالجهر بها. واستمر الرسول ﷺ في الدعوة سراً ثلاث سنوات ثم أمر بالجهر بها حيث قال الله تعالى: ﴿فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ﴾ (سورة الحجر، آية ٩٤)

وقد نال الرسول ﷺ كثير من الأذى في سبيل الدعوة الإسلامية من مشركي قريش، وخرج ﷺ بتلك الدعوة خارج مكة المكرمة لعله يجد من ينصر دعوته ويشد من أزره، إلا أنه لقي أذى كثيراً. حين خرج إلى الطائف وانصرف عائداً منها ودعا الله عز وجل فقال: "اللهم أهد ثقيفاً وأت بهم" واستجاب الله له فأتوا بعد حصارهم وآمنوا واسلموا. (محمد بك، ١٤٠٦هـ، ص ٤٤)

وهكذا استمر عليه الصلاة والسلام في دعوته للإسلام في مكة المكرمة ثلاثة عشر سنة، كما أخذ يعرض دعوته ونصرته على كل ذي اسم وشرف، حتى شاء الله له أن وفد إليه الأوس والخزرج، فبايعوه على النصرة لهذا الدين العظيم، وهكذا قويت شوكة المسلمين وأخذ المصطفى ﷺ من الأنصار عهداً وميثاقاً على نصرته ﷺ وفي هذه البيعة المباركة دليل عظيم على عظم شخصية المصطفى ﷺ كقائد ومسؤول عن نشر هذه الدعوة العظيمة، التي ملأت الدنيا حقاً وأخرجت الناس من الظلمات إلى النور. وبعد تلك البيعة زاد أذى قريش للمسلمين، مما جعل الرسول ﷺ يأمر أصحابه بالهجرة إلى المدينة المنورة، وبقي هو ﷺ وأبو بكر وعلي ابن أبي طالب وبعض المسلمين المستضعفين الذين لا يستطيعون حيلة، ومن هنا بدأت مخاوف قريش من هجرة الرسول ﷺ إلى المدينة، فيكون في منعة منهم في دور الأنصار، وعقدت قريش اجتماعاً للقضاء على الرسول ﷺ، وانتهى ذلك الاجتماع على أن يؤخذ من كل قبيلة فتى شاباً نسيباً وسيطاً



منهم ثم يعطى سيفاً صارماً ثم يعمدوا إلى الرسول ﷺ فيضربوه ضربة رجل واحد فيقتلوه ، وبهذا يتفرق دمه في القبائل ، فلا يتمكن بنو عبدمناف على حرب قومهم جميعاً فيرضوا منهم بالدية. ولكن الله غالب على أمره فأوحى إلى الرسول ﷺ ما أجمعت عليه قريش وأمره بالهجرة ، فطلب الرسول عليه الصلاة والسلام من علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - أن يبني في فراشه عليه الصلاة والسلام ليلة هجرته المباركة مع صاحبه أبا بكر الصديق. وفي ذلك يتضح للقارئ عمق محبة الرسول ﷺ في قلوب أصحابه وأقاربه ﷺ. (محمد رضا، ص ١٥٦-١٦٦)

وعند وصول الرسول ﷺ للمدينة ، استقبله أهلها بالفرح والسرور ، وبهذا أخذت الدعوة الإسلامية تسير في اتجاه مغاير لما كانت عليه في مكة المكرمة ، فقد أخذ المصطفى ﷺ على عاتقه مهمة الإصلاح والتأسيس والبناء للمجتمع المسلم والدولة الإسلامية فكان من أهم الأعمال التي عملها من أجل ذلك البناء هي :

- ١- بناء المسجد النبوي الشريف.
- ٢- اتصاله ﷺ باليهود في المدينة ودعوتهم إلى الإسلام.
- ٣- وضعه ميثاقاً للمهاجرين والأنصار متضمناً موادة اليهود بالمدينة.
- ٤- المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار. (أبوبكر الجزائري، ١٤٠٩هـ، ص ١٧٤-١٨٠)

وجميع هذه الأعمال التي قام بها الرسول ﷺ ما هي إلا دليل على حكمته وحسن إدارته لذلك المجتمع ، والتصرف النابع عن ثقة في نفس ذلك القائد. وبذلك وضع الرسول ﷺ القواعد الأولى لتلك الدولة العظيمة ، واستقر الرسول ﷺ هو وصحابته في المدينة المنورة حتى توفي فيها وانتقل إلى الرفيق الأعلى ، بعد أن نشر دعوته ، وألف بين قلوب المسلمين ، وبلغ رسالة ربه. وخلال تلك الفترة التي عاشها الرسول ﷺ منذ البعثة إلى وفاته ﷺ رسم للأمة الإسلامية منهجاً للحياة ، وكان ذلك المنهج شاملاً وكاملاً متناولاً جميع جوانب الحياة ، حيث أنه لم يدع صغيرة ولا كبيرة تخص الفرد

المسلم إلا وقد رسم لها طريقاً واضحاً . ووضع لها قاعدة تسير عليها بما يتناسب مع مختلف الأزمنة والأمكنة.

### **وفاته عليه الصلاة والسلام :**

وكان ابتداء مرضه عليه الصلاة والسلام في بيت زوجته ميمونه - رضي الله عنها - ، وذلك في أواخر صفر سنة ١١ هجرية فلما اشتد به المرض ﷺ استأذن زوجاته في أن يمرض في بيت عائشة - رضي الله عنها - وبقي في بيتها إلى أن انتقل إلى الرفيق الأعلى يوم الاثنين في ربيع الأول سنة إحدى عشر هجرية . (محمد رضا، ص ٤٣٦-٤٣٩) وفي الأيام التي كان يشكو الرسول ﷺ من مرضه ، لم يترك الدعوة بل كان مواصلاً لدعوته فقال حين حضرته الوفاة لمن عنده من المسلمين : " الصلاة الصلاة وما ملكت إيمانكم " . (رواه البخاري)

وفارق الرسول ﷺ الدنيا وقد حكم الجزيرة العربية ، وهابه ملوك الدنيا وملك قلوب المسلمين ، حتى أنهم يقدونه ﷺ بالنفس والمال والولد .

## الفصل الرابع

المحاور الأساسية للمبادئ المستنبطة من السيرة النبوية .

- صفات القائد المثالي.
- تنمية روح الفريق الواحد .
- الشعور الإنساني.
- اكتشاف المواهب وحسن التوجيه.
- تصويب الأخطاء.
- أساليب التحفيز الإداري الفعال.
- صنع القرار.

## صفات القائد المثالي

### ١ - مبدأ الحلم :

هناك كثير من المواقف التي يمر بها الإنسان تجعله يفقد السيطرة على أعصابه وتحكمه فيها وهو بذلك يفتح مجالاً للفتن والخصومات ومن ثم لا يمكنه الوصول إلى ما يريد ويسعى إلى تحقيقه ، لذلك فإن ضبط الإنسان لنفسه وتحكمه في أعصابه يمكنه من التغلب على كثير من المشاكل التي يواجهها في حياته فيكسب بذلك مرضاة الله تعالى لأن الحلم والأناه صفتان يحبهما الله ومن ثم يكسب محبة المحيطين به ، قال الله تعالى : ﴿وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (سورة آل عمران، آية ١٣٤) فكان المصطفى ﷺ حليماً مع أصحابه وأعدائه فلم يكن عليه الصلاة والسلام يغضب إلا حين يكون هناك تساهل في إقامة حدود الله أو إساءة للدين الإسلامي ، أما لنفسه فلا.

وهناك الكثير من الأحداث والمواقف التاريخية التي تؤكد أن المصطفى ﷺ كان حليماً في معاملاته مع الناس، ومن الوقائع الدالة على حلمه ﷺ وآ ناته ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن رسول الله ﷺ توجه إلى مكة في السنة السادسة من الهجرة لأداء العمرة فأحرم هو ومن معه من المسلمين وبعد أن وصل إلى ذى الحليفة أرسل عيناً له من خزاعة لينقل إليه أخبار قريش وحالهم ، فرجع له وأخبره بأن قريش قررت صده عن المسجد الحرام فغير رسول الله ﷺ طريقه في السير حتى إذا نزل بالحديبية جاء بديل بن ورقاء إلى رسول الله ﷺ وأخبره بأن كعب بن لؤى سيقا تلونه ويمنعونه من دخول مكة وبعد ذلك توالى الرسل من قريش إلى رسول الله ﷺ ودارت بينهم وبينه عليه الصلاة والسلام مناقشات حول رجوعه هو ومن معه عن مكة هذا العام وكان آخر هذه



الرسول سهيل بن عمرو والذي بعثته قريش لعقد صلح مع رسول الله بشرط أن يرجع بمن معه من المسلمين عن مكة هذا العام فجاء سهيل إلى رسول الله وتكلم معه ثم إتفقا على عقد الصلح فدعى الرسول عليه الصلاة والسلام علي بن أبي طالب ليكتب كتاب الصلح مع قريش في الحديبية وكان الممثل لقريش في عقد الصلح هو سهيل بن عمرو، فلما أُملى الرسول ﷺ على "علي" الكتاب وأُملى عليه "بسم الله الرحمن الرحيم" فقال سهيل: "أما الرحمن" فوالله لا ندري ما هو، ولكن اكتب باسمك اللهم، فأمر النبي ﷺ علياً بذلك، ثم أُملى (هذا ما صالح عليه محمد رسول الله) فقال سهيل: لو نعلم أنك رسول الله ما صددناك عن البيت، ولا قاتلناك، ولكن اكتب محمد بن عبد الله، فقال: إني رسول الله وإن كذبتُموني، وأمر علياً أن يكتب محمد بن عبد الله، ثم تمت كتابة الصحيفة". (ص ٢٩١)، (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ٢٦٣، ٢٦٤)

ويورد الجزائري (١٤٠٩هـ) أيضاً موقفاً آخر يدل على حلمه عليه الصلاة والسلام وذلك حين كان ﷺ يطوف بالكعبة يوم فتح مكة، وكان فضالة بن عمير بن الملوح قد فكر في قتله ﷺ وهو يطوف، فلما دنا من الرسول ﷺ، قال له ﷺ: "أفضالة" قال: نعم فضالة يا رسول الله، قال: "ماذا كنت تحدث به نفسك؟" قال: لاشيء كنت أذكر الله، فضحك الرسول ﷺ ثم قال: "استغفر الله"، ثم وضع يده على صدر فضالة فسكن قلبه، فكان فضالة يقول: والله ما وضع يده عن صدري حتى مامن خلق الله شيء أحب إلى منه. (ص ٣٩٩) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٤، ص ٥٩)

ويتجلى حلمه عليه الصلاة والسلام عندما يكون هذا الحلم مع ألد أعدائه وحامل لواء العداوة ضد رسول الله عليه الصلاة والسلام وهذا ما أورده المباركفوري (١٣٩٦هـ) من أن العباس عم رسول الله خرج من عند الرسول عليه الصلاة والسلام قبل يوم الفتح يلتبس أحداً من قريش ليخبر قريشاً بأن رسول الله خرج إليهم وذلك ليخرجوا إليه فيستأمنونه، فوجد أبوسفیان وبديل فأخبرهما، فقل أبو سفيان: فما الحيلة؟ فقال له:

والله لئن ظفر بك رسول الله ليضربن عنقك فاركب حتى أتى بك رسول الله ﷺ فأستأمنه لك ، فدخل العباس وأبو سفيان على رسول الله وعنده عمر بن الخطاب ، فقال عمر : يا رسول الله هذا أبو سفيان فدعني أضرب عنقه ، قال العباس : يا رسول الله أني قد أجرته ، فقال ﷺ : " أذهب به يا عباس إلى رحلك ، فإذا أصبحت فأتني به " ، فذهبت فلما أصبحت غدوت به إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام فلما رآه قال : " ويحك يا أبا سفيان ألم يأن لك أن تعلم أن لا إله إلا الله " ، قال : بأبي أنت وأمي ، ما أحلمك وأكرمك وأوصلك ؟ أما هذه فإن في النفس حتى الآن منها شيء ، فقال له العباس ، ويحك أسلم ، واشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله ، قبل أن تضرب عنقك ، فأسلم . (ص ٣٤١) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٤٣ - ٤٤ )

وهذا موقف آخر يورده المباركفوري (١٩٣٦ هـ) يبين حلم الرسول عليه الصلاة والسلام وأناته مع أعدائه وذلك حين أرسل مسيلمة الكذاب ابن النواحه وابن أثال إلى رسول الله ﷺ فقال لهما ﷺ : " اشهدا أني رسول الله " فقالا : نشهد أن مسيلمة رسول الله ، فقال الرسول ﷺ : " آمنت بالله ورسوله ، لو كنت قاتلاً رسولاً لقتلتكما " . (ص ٣٨٤) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٤٣ ) .

وكما حرص رسول الله على تطبيق مبدأ الحلم مع أعدائه فمن باب أولى أن يكون أكثر حلماً مع المسلمين فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام مع ذو الخويصرة كما أورده الجزائري (١٤٠٩ هـ) حين قال ذات مرة لرسول الله : أعدل فإن هذه قسمة ما أريد بها وجه الله ، فقال له رسول الله : " ويحك فمن يعدل إن لم أعدل " . (ص ٥٢٧) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ١٣٦ )

إن المتأمل في جميع الأحداث السابقة يجد أن المصطفى ﷺ تحلى بالحلم في التعامل مع من أساء إليه سواء من المسلمين أو من أعدائه ﷺ ففي جميعها لم يتجاوز

حد الحلم في القول والعمل ، فهذا سهيل بن عمرو يطلب منه ﷺ أن يمحو في الصلح كلمة " رسول الله " فلم يبال فيمحوها بيده الشريفة ، وهذا أبو سفيان يقول له حين يسأله ألم يأن لك أن تعلم أنني رسول الله ، فيجيب أبو سفيان أما هذه فإن في النفس منها شئ فلم يغضب المصطفى ﷺ لقول أبي سفيان بل تأن وحلم عليه حتى نطق بشهادة الحق .

وهذا فضالة حين أراد قتل المصطفى ﷺ وعلم الرسول بذلك فسأل فضالة فلم يجبه بالصدق ، فتبسم المصطفى ﷺ ، ووضع يده على صدر فضالة حتى يُسكن روعه ، فما كان من فضالة حتى قال "وا لله ما وضع يده عن صدري حتى مامن خلق الله شئ أحب إلى منه .

وأما موقفه ﷺ مع رسول مسيلمة الكذاب فإنه حين قال " نشهد أن مسيلمة رسول الله " فعفا عنهما وحلم عليهما لجهلهما ولم يغضب ويأمر بقتلهما بل تجاوز عنهما وكانت جميع الأحداث لهؤلاء الأفراد من حق المصطفى ﷺ أن يغضب ويثور عليهم إلا أنه كان ﷺ خلقه القرآن فلم يكن يغضب لنفسه بل إنه في كثير من الأحيان يكضم غيظه ويعفو ويحسن إلى من أساء إليه ، كما أنه يتجلى حلمه ﷺ مع ذي الخوصرة حيث يتهم المصطفى ﷺ بالظلم وعدم العدل أثناء تقسيم الغنائم فلم يغضب ويثور عليه بل حاول أن يبين له إذا لم يكن هو ﷺ عادلاً فمن يعدل من البشر!

فكان مبدأ الحلم هو إحدى المبادئ التي تعامل بها الرسول ﷺ مع أعدائه وأصحابه على السواء ، فكسب الكثير من القلوب فأحاطت به ولم تكن ترضى أن يصاب الرسول ﷺ بمكروه فهو من يحلم ويعطف ويتجاوز عن كل مسئ منهم فتمكن بذلك من إقامة علاقات إنسانية سليمة بينه وبين من حوله مستمداً ذلك من



القرآن الكريم الذي رسم منهجاً إسلامياً للإنسان فقام المصطفى ﷺ بتطبيقه كاملاً حيث كان ﷺ نموذجاً حياً لتطبيق تلك الشريعة الإسلامية .

وبهذا المبدأ وغيره استطاع المصطفى ﷺ بناء مجتمع إسلامي عامل من أجل أعلاء كلمة الحق .

ويعد مبدأ الحلم أحد المبادئ الهامة الضرورية في الإدارة المدرسية لأن الإداري التربوي لا يخلو من مقابلة أصناف كثيرة من البشر يتسمون بالغلظة والقسوة في القول والعمل فلا بد أن يتخذ الإداري التربوي مبدأ الحلم والأناة من ضمن المبادئ التي تقوم عليها علاقات إنسانية سليمة بينه وبين الأفراد العاملين معه أو المتعاملين معه من أولياء الأمور ومن المجتمع المحيط بتلك المؤسسة، وحتى يستطيع أن يطبق مبدأ الحلم ويمارسه ممارسة فعلية في إدارته لابد أن يراعي جوانب عديدة منها :

- ١- أن يدرّب نفسه على كظم الغيظ وخاصة إذا ما كان ذلك الغضب لنفسه فهو عندما يغضب ويفقد أعصابه تمتلئ القلوب ضده حقداً .
- ٢- أن يعمل على توجيه المخطئ إلى الصواب بالتّي هي أحسن مما يشجعه على تصحيح أخطأه بشكل أسرع.
- ٣- أن يتعامل مع جميع الأفراد العاملين بالحلم والأناة ولا يكون التعامل بهذا المبدأ مع أشخاص دون آخرين فبذلك يكسب محبة الجميع واحترامهم.
- ٤- أن لا يضع في ذهنه أن مبدأ الحلم والأناة دليل على الضعف فيحاول أن يظهر قوته بالغضب وفقد الأعصاب عند مواجهة المشاكل.

ومتى حرص الإداري التربوي على تطبيق مبدأ الحلم في تعاملاته مع الرؤوسين والطلاب وأولياء الأمور والمستخدمين فإنه يسهم في بناء علاقات إنسانية سليمة مع هؤلاء مما يؤدي إلى المحبة المتبادلة والاحترام والتقدير بينهم وبالتالي يعمل معه جميع



العاملين بصدق وإخلاص وتفاني من أجل رفع مستوى العملية التربوية مما يحقق أهدافها.

### ٣ - مبدأ التواضع ولين الجانب :

قال تعالى : ﴿ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴾ ( سورة لقمان ، آية ١٨ )

إن الكبر من الأخلاق المذمومة في نظر الإسلام وقد نهى عنه وحث على التواضع ورغب فيه ، قال ﷺ : " ما تواضع أحد لله إلا رفعه الله " . ( رواه مسلم )

وكانت سيرة الرسول ﷺ مثلاً حياً في التواضع وخفض الجناح ، ولين الجانب وسماحة النفس عن عائشة - رضي الله عنها - قالت : كان رسول الله ﷺ يخسف نعله ويخيط ثوبه ويعمل في بيته كما يعمل أحدكم في بيته ، وقالت : كان بشراً من البشر يفلي ثوبه ويحلب شاته ويخدم نفسه . ( رواه الترمذي )

ومن تواضعه أيضاً أنه كان يمر على الصبيان يلعبون فيهمش لهم ويتبسط معهم . ولم يكن الرسول عليه الصلاة والسلام متواضعاً مع من هو أصغر منه فقط بل كان يزيد تواضعه مع من هو أكبر منه سناً وهذا ما أوردته الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) حين جاء أبو بكر الصديق بوالده أبي قحافة إلى رسول الله ﷺ يوم الفتح فلما رآه رسول الله ﷺ قال : " هلا تركت الشيخ في بيته حتى أكون أنا آتيه فيه " قال أبو بكر : يا رسول الله هو أحق أن يمشي إليك من أن تمشي إليه فأجلسه النبي ﷺ ، ومسح صدره وقال له : " أسلم " ، فأسلم . ( ص ٣٩٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٤٧ )

ومما سبق يتبين مدى تواضعه ﷺ فهذا موقفه مع أبي قحافة والد أبي بكر الصديق حين أتى به أبو بكر - رضي الله عنه - إلى رسول الله ﷺ يوم الفتح فقال لأبي بكر : " هلا تركت الشيخ في بيته حتى آتيه فيه " فإنه لدليل على تواضعه ﷺ

وتقديره لمن هو أكبر منه مع أن أبا قحافة لم يكن مسلماً في هذه الفترة فأجلسه المصطفى ﷺ ووضع يده على صدره - أبي قحافة - أكراماً وتقديراً لشيبته فما كان منه إلا أن أعلن إسلامه، وما ذاك بعد مشيئة الله إلا نتيجة معاملة المصطفى ﷺ.

وحيث إن خلق التواضع من أفضل الأخلاق وأسمائها فقد بلغ الرسول ﷺ في هذا الخلق ما لم يبلغه غيره من البشر، فقد استطاع الرسول ﷺ أن يكسب قلوب المحيطين به وثقتهم فيه وشعورهم بأنه واحد منهم.

وحقيقة إن تواضع الإداري التربوي في التعامل مع المعلمين أو المستخدمين أو الإداريين وحتى الطلاب في تلك المؤسسة يضمن له كثيراً من المحبة والألفة والتودد إليه والعمل معه براحة وطمأنينة لأنهم يشعرون وكأنه واحد منهم لافرق بينه وبينهم، فالجميع يتعامل معهم دون تعال أو كبر، وبذلك يتمكن من إرساء قواعد سليمة للعلاقات الإنسانية التي تسهم بلا شك في تطوير العمل وحسن أدائه من جميع العاملين كما أنه يتمكن من غرس هذا الخلق الفاضل في أبناء تلك المؤسسة والذين هم عماد المستقبل لمجتمعهم.

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ التواضع في إدارته لابد أن يراعي جوانب عديدة وهي :-

- ١- أن يعرف الإداري التربوي أن خلق الكبر يتنافى مع الأخلاق الإسلامية وأنه بذلك يخسر الدنيا والآخرة - والعياذ بالله -.
- ٢- أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على التواضع ولين الجانب في التعامل مع الصغير والكبير والغني والفقير حتى يكسب قلوب المحيطين ومودتهم.
- ٣- أن يقتنع الإداري أن تواضعه في التعامل مع الآخرين لا يزيده إلا تقديراً واحتراماً بينهم.

٤- أن لا يكون تواضع الإداري التربوي فيه نوعاً من الذل والخضوع فيتمادى الأفراد عليه ويفقد بذلك الشخصية السوية للإداري التربوي.

٥- أن يغرس خلق التواضع في نفوس العاملين معه وذلك بأن يكون هو قدوة ماثلة أمامهم .

ومتى طبق الإداري التربوي مبدأ التواضع في تعامله مع الأفراد الذين يتعامل معهم في تلك المؤسسة التربوية فإنه يخلق جواً سليماً لأداء مهمة التربية والتعليم في ذلك المجتمع ، فالكل يعمل بتواضع ويخدم الكبير الصغير ويعطف عليه ، ويحترم الصغير الكبير ويقدره ، ويساعد القوي الضعيف ، وبذلك تسمو العلاقات الانسانية في ذلك المجتمع الصغير مما يكفل الترابط والتعاون بينهم وتتحقق أهداف العملية التعليمية التربوية، فيكتسب طلاب تلك المؤسسة هذا خلق الفاضل من خلال القدوة الصالحة والأسوة الماثلة أمامهم في مدير المدرسة ومعلميهم.

### ٣ - مبدأ حسن الظن :

قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾ ( سورة الحجرات، آية ١٢ )

إن هذه الآية تنهى عن سوء الظن بالآخرين ، فالكشف عن سرائر الناس والغوص في أمور حياتهم والخوض في أعراضهم ليست من أخلاق المسلم ، وحسن الظن بالآخرين لا يقتصر فقط على ما يخص أعراض الناس وأسرارهم ولكن أيضاً فيما يرى من أعمالهم أو يسمع من أقوالهم فلا يتعجل الإنسان الحكم على تصرفات الآخرين بل لابد أن يلتمس لهم العذر فيما يصدر عنهم وذلك حتى تسود المحبة بين أفراد المجتمع الواحد ، وقد حذر الرسول ﷺ من الظن فقال ﷺ : "إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث". ( رواه مسلم )



فلا يمكن للإنسان أن يرضى لنفسه أن يقول كل ما يسمع بدون تثبت ويقين لأن ذلك يعد كذباً محرماً قال ﷺ : " كفى بالمرء كذباً أن يحدث بكل ما سمع ". ( رواه مسلم )  
 وحتى يتجنب المسلم الأثم والكذب ، عليه أن يحسن الظن في الآخرين ولا يحكم عليهم إلا بظاهر القول والعمل ولا يحاول البحث وراءهم وكشف أسرارهم حتى وإن كان هناك من ينقل الكلام أو يشيع الإشاعات فلا بد من التثبت قبل التحدث بكل ما يسمع ولا يكون ذلك بتتبع الآخرين ومراقبتهم والتجسس عليهم لأن هذا يخلق نوعاً من الحقد والحسد ويثير الكراهية في النفوس مما يدعوا إلى توتر العلاقات بين الأفراد .

وقد حرص رسول الله عليه الصلاة والسلام على غرس هذا المبدأ في نفوس المسلمين فمن الوقائع التاريخية التي تبين مدى تطبيق الرسول لهذا المبدأ حتى مع كبير المنافقين وفي ذلك مداراة لقومه من الأنصار وحتى لا يحدث الشقاق بين صفوف المسلمين وهذا ما أورده المباركفوري (١٣٩٦هـ) عن عبدا لله بن أبي في غزوة بني المصطلق حين قال عن المهاجرين : أماوا لله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل ثم قال لمن معه : هذا ما فعلتم بأنفسكم ، أحللتهم بلادكم ، وقاسمتهم أموالكم ، أما والله لو أمسكتم عنهم ما بأيديكم لتحولوا إلى غير داركم ، فعلم عبدا لله بن أبي أن زيد بن أرقم بلغ الخبر ، فجاء إلى رسول الله ﷺ ، وحلف بالله ما قلت ما قال ، ولا تكلمت به ، وقال من حضر من الأنصار : يا رسول الله عسى أن يكون الغلام قد أوهم في حديثه ولم يحفظ ما قال الرجل ، فقبل عذره مداراة له ولقومه الأنصار. (ص ٢٨٢) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ ، ج ٣، ص ٢٣٨)

وبهذا نجد أن المصطفى ﷺ حرص ألا يكون هناك سوء ظن بالآخرين ، ولا تتبع خطواتهم ولا البحث وراءهم وقد عمد المصطفى ﷺ حسن الظن بمن حوله من الصحابة - رضوان الله عليهم - وكذلك حسن الظن بالمنافقين والأعداء المحيطين به في المدينة وخارجها فهذا عبدا لله بن أبي يتكلم على المسلمين المهاجرين ويكيل لهم السباب



والشتم ويتوعدهم بإخراجهم من المدينة متى رجعوا إليها ، فتُنقل مقولة عبد الله هذه إلى الرسول ﷺ عن طريق زيد بن أرقم فلما علم عبد الله بأن الخبر بلغ رسول الله جاء إليه يحلف له بالله أنه لم يقل ما قاله الغلام ولا تكلم به ، فهناك نجد أن حتى صحابة الرسول ﷺ أحسنوا الظن بهذا المنافق فقالوا لرسول الله ﷺ : لعل الغلام قد أوهم في الحديث ولم يحفظ ما سمع من عبد الله ، فما كان منه ﷺ إلا أن صدّق الحلف الكاذب من ذلك المنافق وأحسن الظن به ، ولم يعاقبه على ما قال ، حتى أنزل الله قرآنًا يبيّن كذب هذا المنافق وأنه قد كفر بقوله وصدّق ذلك الغلام الذي نقل ما سمع من الرجل إلى رسول الله ، ولم يكن حسن ظن الرسول ﷺ بعبد الله بن أبي مع أنه كبير المنافقين إلا لينشر هذا الخلق بين أفراد المجتمع المسلم وحتى تعمر تلك القلوب بالمحبة وعدم افشاء الأسرار وهتك الستور عن الناس وبذلك كسب المصطفى ﷺ الكثير من القلوب وتعود جميع الأفراد على حسن الظن فيما بينهم. وغرس في أنفسهم حب الخير وحسن الظن بالآخرين فلا يكون هناك مجال للشك والريبة أو الكذب والبهتان فيعيش الجميع في طمأنينة وثقة فيما بينهم.

ويعد مبدأ حسن الظن بالآخرين من أهم المبادئ التي تسهم في بناء علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد وتحتاج إليه المجتمعات بوجه عام سواء كانت مجتمعات صغيرة أو كبيرة فحسن الظن يؤلف بين القلوب ويجمع شملها ويبعد الشك وإثارة الفتن ويولد الثقة والمحبة بين الأفراد ، وتحتاج الإدارة التربوية المدرسية لهذا المبدأ لأنها تتعامل مع فئات مختلفة ومجموعات قد تكون كبيرة فيكثر فيها القيل والقال ونقل الكلام لذلك لابد على الإدارة من أن تحرص على حسن الظن مع جميع من تتعامل معهم حتى يعم الخير ويسير العمل بشكل سليم وتحقق المؤسسة أهدافها. وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ حسن الظن في المؤسسة التربوية لابد أن يراعي الجوانب التالية:

١- لا يفتح الإداري لتربوي مجالاً لهواة القيل والقال وذلك بزجرهم ونهيهم عن إشاعة الظنون والأقاويل لأن كثرتها تؤدي إلى إساءة الظن بالآخرين وهتك الأسرار مما يولد الشحنة والبغضاء في النفوس.

٢- أن يحرص الإداري التربوي على حسن الظن بمن حوله من العاملين ولا يفتح مجالاً لسوء الظن بهم فليس له إلا الظاهر من الأقوال والأعمال دون البحث عن تفاصيل الأمور وأسرار النفس .

٣- أن يعمل على تأويل ما يسمع من القول أو يرى من التصرفات تأويلاً حسناً ويأخذه على المحمل الحسن ولا يسيئ الظن بمن حوله من الأفراد.

٤- ألا يحكم على الأفراد لمجرد الظن بل يكون حكمه عليهم إذا ثبت ما لديه حقيقة حتى يكون عادلاً في حكمه.

وهكذا يتمكن الإداري من خلق جو مناسب من الود والمحبة بينه وبين الأفراد أولاً ثم بين الأفراد بعضهم مع البعض وهذا يمكن أن يدفع العمل إلى السير في الوجهة السليمة وإلى مستوى أفضل وانجاز متميز نتيجة لشعورهم بالأمن والاطمئنان أثناء العمل في المؤسسة التربوية وعدم تولد الشحناء والبغضاء بين الأفراد وقلة الاشاعات والظنون مما يجعل الفرد يُسخر نفسه للعمل والتفاني فيه .

## **٢- مبدأ الوضوح في التعامل:**

إن الوضوح في التعامل يعد مبدأ هاماً لتوضيح وجهات النظر بين الفئات المختلفة وإزالة ما قد يرد إلى الأذهان من شكوك وظنون وحتى تكون الرؤيا أكثر وضوحاً أمام الجميع فيكون كل فرد على بينة من أمره ، يعرف ما هو مطلوب منه وما هو الواجب عليه ، لذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام حرص على الوضوح في تعامله مع أفراد المجتمع الإسلامي على وجه الخصوص ومع الفئات المخالفة له من غير المسلمين ، وبهذا بقي

للمجتمع الإسلامي هيئته ومكانته، كما أنه تمكن عليه الصلاة والسلام من كسب ثقة من تعامل معهم .

هناك كثير من المواقف والأحداث التي تبين مدى تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ منها ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن المصطفى عليه الصلاة والسلام بايع الأنصار بيعة العقبة الثانية ومن مقتضى بنود هذه البيعة قال جابر قلنا: يا رسول الله على ما نبايعك؟، قال: "على السمع والطاعة في النشاط والكسل وعلى النفقة في العسر واليسر وعلى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وعلى أن تقوموا في الله لا تأخذكم في الله لومة لائم وعلى أن تنصروني إذا قدمت إليكم وتمنعوني مما تمنعون منه أنفسكم وأزواجكم وأبناءكم ولكم الجنة" . (ص ١٣٠) (ابن حنبل، ١٣٩٨ هـ، مج ٣، ص ٣٢٢)

وذكر المباركفوري (١٣٩٦ هـ) أنه بعد أن تمت البيعة بين المصطفى عليه الصلاة والسلام والأنصار انتخب منهم نقباء من الخرج تسعة أشخاص ومن الأوس ثلاثة أشخاص ولما تم انتخاب هؤلاء النقباء أخذ عليهم ميثاقاً آخر بصفاتهم رؤساء مسؤولين وقال لهم: "أنتم على قومكم بما فيهم كفلاء ككفالة الحواريين لعيسى بن مريم وأنا كفيل على قومي يعني المسلمين" قالوا: نعم . (ص ١٣٢-١٣٣) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٢، ص ٩٠)

كما يذكر المباركفوري (١٣٩٦ هـ) أن قريشاً عندما حاولت صد الرسول عليه الصلاة والسلام والمسلمين عن البيت الحرام جاء بديل بن ورقاء الخزاعي في نفر من خزاعة فقال لرسول الله عليه الصلاة والسلام: إني تركت كعب بن لؤى، نزلوا أعداد مياة الحديدية معهم العوذ المطافيل وهم مقاتلون وصادوك عن البيت، فقال عليه الصلاة والسلام: "إنا لم نجئ لقتال أحد، ولكن جئنا معتمرين، وإن قريشاً قد نهكتهم الحرب وأضرت بهم فإن شاءوا ماددتهم ويخلوا بيني وبين الناس وإن شاءوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا وإلا فقد جموا وإن أبوا إلا القتال فوالسذي نفسي بيده



لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتى أو ينفذن الله أمره . ( ص ٢٨٨ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٥٨ )

ويذكر المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) أيضاً أن وفد ثقيف قدم إلى رسول الله عليه • الصلاة والسلام وضرب عليهم قبة في ناحية المسجد ، لكي يسمعوا القرآن ويروا الناس إذا صلوا ، ومكثوا يختلفون إلى رسول الله ، وهو يدعوهم إلى الإسلام ، حتى سأل رئيسهم أن يكتب لهم الرسول قضية صلح بينه وبين ثقيف يأذن لهم فيها بالزنى وشرب الخمر وأكل الربا ، ويترك لهم طاغيتهم اللات ، وأن يعفيهم من الصلاة ، وأن لا يكسروا أصنامهم بأيديهم ، فأبى رسول الله أن يقبل شيئاً من ذلك ، فخلوا وتشاوروا فلم يجدوا محيصاً من الاستسلام لرسول الله فاستسلموا وأسلموا واشترطوا أن يتولى الرسول عليه الصلاة والسلام هدم اللات وأن ثقيفاً لا يهدمونها بأيديهم أبداً فقبل ذلك . ( ص ٣٠٨ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ١٨٢ )

• لقد تميزت شخصية المصطفى عليه الصلاة والسلام بالوضوح في التعامل مع من حوله فقد كان تعامله واضحاً كل الوضوح بحيث لا يلتبس الأمر أمام من يتعامل معه ، فهذا موقفه ﷺ مع الأنصار - رضوان الله عنهم - في بيعة العقبة الثانية بعد أن عرض الرسول عليه الصلاة والسلام الإسلام ودعا إليه من جاء من الأنصار الذين لم يحضروا بيعة العقبة الأولى ، وبعدها طلبوا منه ﷺ أن يبين لهم ما يبايعونه عليه فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن قام يبين لهم القاعدة الأساسية للتعامل معه وهو السمع والطاعة في أي وقت يطلب منهم وفي جميع الأحوال في حالة نشاطهم وكسلهم ، كما بين لهم أن هذه الطاعة تحتاج إلى الإنفاق حتى تتمكن الدعوة الإسلامية من الانتشار لأنها تحتاج إلى جهاد بالمال والنفس فكان الإنفاق في السراء والضراء من بنود المبايعة وكذلك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والدعوة إلى الله وقول الحق دون الخوف من لومة لائم في الله ، وهذا بالتأكيد سيكون فيه نصر الإسلام والمسلمين ، كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام وضع لهم أنه يحتاج إلى نصرته وتعزيزه متى



خرج من مكة المكرمة من بين قومه وقدم إلى المدينة حيث يكون الأنصار على أتم استعداد للدفاع ﷺ فيمنعونه مما يمنعون منه أنفسهم وأزواجهم وأولادهم ، فكان جميع ما أراد الرسول عليه الصلاة والسلام من مبايعة الأنصار واضحاً ولا يحتاج إلى نقاش حيث حدد لهم جميع ما يرتبط بالدعوة وما تقوم عليه من الإنفاق والجهاد فبايعه الجميع بعد أن عرفوا ماذا يريد منهم وما تحتاج إليه الدعوة ، وبذلك قامت العلاقة وثيقة بين الرسول عليه الصلاة والسلام وبين الأنصار وكانت التضحية بالمال والنفس من أجل إعلاء كلمة الحق والدعوة إلى الإسلام ، وبذلك عاش المصطفى ﷺ بينهم محباً ومحبوباً والجميع متفانياً في دعوته وعمله ، وليتم الاتفاق على بنود البيعة بوضوح أكثر ويعرف من المسئول عن تنفيذ هذه البنود من قبل الأنصار في المدينة قام عليه الصلاة والسلام بانتخاب اثني عشرة نقيباً أي - رئيساً - على هؤلاء المبايعين ومن تبعهم ، وبعد ذلك أخذ ميثاقاً على قولهم وحملهم مسئولية القوم كاملة فما كان من النقباء إلا أن أجابوا بالسمع والطاعة ، وهكذا كان الاتفاق بين القوم وبين الرسول عليه الصلاة والسلام واضحاً للجميع .

لقد كان الوضوح سمة مميزة في تعاملات الرسول ﷺ ليس فقط مع صحابته - رضوان الله عليهم - بل أيضاً مع أعدائه فلم يكن الرسول ﷺ ممن يداهنون الغير قال الله عز وجل: ﴿وَدُّوا لَوْ تُدْهِنُ فَيُدْهِنُونَ﴾ (سورة القلم ، آية ٩) فهذا المصطفى عليه الصلاة والسلام عندما خرج معتمراً إلى مكة المكرمة وصدته قريش عن البيت الحرام بحجة أنه جاء لقتالهم فكان لابد للرسول ﷺ من أن يبين لهم أنه جاء معتمراً إلى البيت الحرام ولم يجرى لقتال أحد ، وهكذا أوضح ﷺ هدفهم من المجئ وبعدها قال عليه الصلاة والسلام لبديل معترضاً على تصرف قريش بأن الحرب قد أهلكتهم فلو أنهم خلوا بين الناس والمسلمين فمن شاء دخل في الإسلام وأسلموا هم ، أما إذا أرادت قريش

الحرب والقتال فإنه ﷺ مستعداً لقتالهم من أجل هذه الدعوة حتى يقتل أو ينفذ الله أمره وهكذا كان عليه الصلاة والسلام واضحاً مع بديل في اعتراض قريش حيث أنهم لم يتركوا الرسول عليه الصلاة والسلام دون أذى أو تحريض الناس والقبائل ضده، فلم يكن الحرب والقتال للقضاء على الدعوة الإسلامية إلا من قريش وحدها أو من حلفائها وبتحريض منها وكون أن قريشاً تريد الحرب والقتال فالرسول ومن معه على أتم استعداد للمواجهة حتى الموت ولم يكن أمام بديل إلا أن يعود أدراجه ويبين لقريش ما دار بينه وبين الرسول عليه الصلاة والسلام. ويزيد وضوح المصطفى ﷺ في التعامل مع الوفود التي تأتي لتسأل عن الإسلام أو تعلن إسلامها أمامه، فلم يكن ﷺ يجبر الناس على دخول الإسلام بل يُعطي لهم فرصة ليستوضحوا الأمور ويفهموا دعوته وما أرسل به ثم يدعوهم بعد ذلك إلى الحق، فهذا وقد ثقيف أتى رسول الله عليه الصلاة والسلام فضرب لهم قبة في ناحية المسجد يسمعون القرآن ويروا كيف يصلي الناس ويجلسوا معه ليدعوهم إلى الإسلام حتى جاء رئيسهم وطلب من الرسول ﷺ أن يكتب لهم صلحاً ثم يدخلون في الإسلام ومن شروط الصلح أن يأذن لهم بالخمير والزنا وأكل الربا وعدم هدم أصنامهم وأن يعفيهم من الصلاة، ولكن الرسول عليه الصلاة والسلام كان واضحاً معهم من بداية دعوته فلم يوافقهم مبدئياً وبعد ذلك يجبرهم على ما يريد بل رفض مثل ذلك الصلح ولم يقبله، فما كان منهم إلا أن استسلموا وأعلنوا إسلامهم، وما كان هذا إلا لعرفتهم بأنه عليه الصلاة والسلام لن يرضى بغير الوضوح في كل تعاملاته وصدق الإيمان، وبذلك تمكن ﷺ من كسب هذه الفئة في الإسلام وتفانيهم فيما بعد في الدعوة إليه.

ومن خلال المواقف السابقة للمصطفى ﷺ والمتعلقة بمبدأ الوضوح في

التعامل فإنه ﷺ استطاع بتلك التصرفات الحكيمة والوضوح مع من يتعامل معهم أن

يكسب ثقة المقربين منه ومحبتهم وتقربهم إليه وتفانيهم في العمل وإخلاصهم في الدعوة الإسلامية .

ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ الوضوح في التعامل فإنه سيعرف هو شخصياً كيف يتعامل مع من حوله من الأفراد العاملين معه في تلك المؤسسة ، كما أنهم سيعرفون كيف يتعاملون هم أيضاً معه دون خوف أو تردد ، ويخلق بذلك نوعاً من الود والارتياح والطمأنينة أثناء التعامل مما يمكن العاملين من العمل والتنافس الشريف الذي يحقق معه أهداف التربية والتعليم مما يعكس أثر هذه المعاملة بين العاملين أنفسهم . ولكي يطبق الإداري التربوي مبدأ الوضوح في التعامل في الإدارة التربوية -الدرسية - لابد من مراعاة جوانب عديدة وهي :

١- الإفصاح عما يجول في نفسه عند مخاطبة الآخرين بكل صراحة ودون إيجاز يخل بالمعنى فلا يتمكن السامع من فهم ووعي الطلب

٢- لابد من الوضوح في التعامل مع كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية .

٣- أن يتقبل الإداري التربوي وضوح العاملين معه في حالة عرضهم لآرائهم بكل صراحة فلا يتضجر منهم بل يشجعهم على مثل هذا التعامل متى كان هذا يحقق مصلحة عامة.

٤- أن يعرف الإداري التربوي أن الوضوح في التعامل نقطة قوة لإدراته لأن جميع الأفراد في تلك المؤسسة سيكونون على علم ومعرفة بما يريدون تحقيقه من أهداف المؤسسة ، وبالتالي يعمل الجميع على بيئة وثقة في عملهم.

٥- إن الوضوح في التعامل يحتاج إلى دراسة كاملة لجميع المواقف التي تتعرض لها الإدارة، ومن جميع الجوانب حتى تكون هذه المواقف أكثر وضوحاً عند عرضها ومناقشتها مع من حولها من الأفراد ، كما أنه يحتاج هذا المبدأ إلى نظرة بعيدة المدى لجميع الأوضاع والأحوال في العمل الإداري التربوي.



ومتى ما طبق هذا المبدأ في الإدارة المدرسية فإنه سيعيش الجميع في تلك المؤسسة في جو هادئ ومريح للعمل .

## ٥- مبدأ العفو والتسامح :

أن العفو والتسامح من أسمى الأخلاق الإسلامية والتي دعى إليها الإسلام فهناك كثير من الآيات التي تبين مكانة هذا الخلق السامي حيناً وتحث عليه حيناً أخيراً قال تعالى مخاطباً رسوله الكريم: ﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾ (سورة الأعراف ، آية ١٩٩) وقد حرص الرسول ﷺ على تطبيق هذا المبدأ في التعامل مع صحابته - رضوان الله عليهم - ومع أعدائه، وضرب للمسلمين مثلاً في العفو فقد تجاوز عن المسي من أعدائه مع قدرته ﷺ على القصاص منه.

وهناك الكثير من الأحداث والواقف التي سجلها التاريخ والتي تدل على تطبيق مبدأ العفو والتسامح مع أعدائه عليه الصلاة والسلام ومنها ما أورده الجزائري (١٤٠٩هـ) وذلك حين خرج الرسول ﷺ في ألف مقاتل وسلك بمن معه من المؤمنين على البدائع في مرة بنى حارثه ومروا بحائط لمربع بن قيظي وكان منافقاً، فلما سمع حس رسول الله ﷺ والمسلمين رفع حفنة من تراب وقال: وا لله لو أعلم أن لا أصيب بها غيرك يا محمد لضربت بها وجهك ، فبدره سعد بن زيد بضربة شج بها رأسه، وابتدره رجال ليقتلوه فقال لهم رسول الله ﷺ: "دعوه لا تقتلوه فإنه أعمى القلب أعمى البصر". (ص ٢٦٠) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ٢٨)

ويتجلى عفو الرسول عليه الصلاة والسلام وتسامحه مع أعدائه إذا ما كان ذلك العدو بين يديه وبإمكانه أنزال العقوبة به في مواقف كثيرة منها الموقف الذي أورده المباركفوري (١٣٩٦هـ) وهو بعد أن عادت سرية محمد بن مسلمة التي غارت على بنى بكر بن كلاب، فهرب سائرهم فاستاق المسلمون نعماً وشاءً وقدموا المدينة ومعهم ثمانية



بن أثال الحنفي سيد بني حنيفة، كان قد خرج متنكراً لإغتيال النبي ﷺ بأمر من مسيلمة الكذاب، فأخذه المسلمون، فلما جاؤوا به ربطوه بسارية في المسجد فخرج إليه النبي ﷺ فقال: "ما عندك يا ثمامة؟" فقال: عندي خير يا محمد، إن تقتل تقتل ذا دم وإن تنعم تنعم على شاكرك، وإن كنت تريد المال فسل تعط منه ما شئت فتركه ثم مر به مرة أخرى، فقال له مثل ذلك، فرد عليه كما رد عليه أولاً، ثم مرة ثالثة فقال: "أطلقوا ثمامة" فأطلقوه، فذهب إلى نخل قريب من المسجد فاغتسل ثم جاء إلى الرسول ﷺ فأسلم. (ص ٢٧٤ - ٢٧٥) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٤، ص ٢٨٥)

وأعظم موقف في عفوه عليه الصلاة والسلام ما ذكره الجزائري (١٤٠٩ هـ) أن رسول الله ﷺ وقف على باب الكعبة يوم الفتح وخطب في الناس ثم قال لقريش: "يا معشر قريش ما ترون اني فاعل بكم"، قالوا: أخ كريم وابن أخ كريم قال: "اذهبوا فأنتم الطلقاء" فعفا عنهم بعد أن أمكنه الله تعالى منهم. (ص ٣٩٦) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٤، ص ٥٥)

إن العفو والتسامح أحد المبادئ التي تعامل بها الرسول ﷺ مع الآخرين ونجد أن مبدأ العفو والتسامح كان مع الأعداء وهذا دليل واضح على ما تحلى به ﷺ من الأخلاق الإسلامية حين وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خَلْقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم، آية ٤)

ففي الأحداث السابقة نجد أن الرسول ﷺ كان قادراً على معاقبة أصحاب تلك المواقف فجميعهم أعداء له ﷺ إلا أنه لم يؤاخذهم بسوء أعمالهم بل تجاوز عن أخطائهم فضرب بذلك مثلاً في العفو عمن ظلمه.

فهذا مربع بن قبيظي مع تمكن الصحابة - رضوان الله عليهم - منه إلا أن الرسول ﷺ عفا عنه وعن سوء مقالته له وكان في ذلك عفو وتسامح منه ﷺ، في حين أنه لو

قتل الرسول ﷺ مربع المنافق أو عاقبه على مقاتته لكان محقاً في ذلك، إلا أنه ترفع عن معاقبته وتجاوز عنه.

أما موقفه ﷺ حين عفا عن ثمامة بن أثال حين أراد قتله ﷺ بتحريض من أعدائه ﷺ فقد كسب بذلك العفو والتسامح عن سوء تصرفه محبته وإسلامه وثقته فيه وتفانيه للعمل معه ﷺ ، فهذا ثمامة بعد أن أعلن إسلامه يقف في مواجهة قريش ، فيمنع عنها حمل الطعام حتى لجأوا إلى الرسول ﷺ فطلبوا منه أن يأمر ثمامة بأن يسمح لهم بحمل الطعام من اليمامة. وكذلك دعثور بعد أن أعلن إسلامه عاهد الرسول ﷺ على ألا يكثر عليه جمعاً وعاد إلى قومه داعياً إلى الإسلام.

وبهذا العفو والتسامح منه ﷺ في تعامله مع أعدائه استطاع كسب محبة الأعداء وإسلامهم والوفاء له فيما بعد ، وهذا دليل على أن العفو لا يكون مع الأصحاب والأهل بل حتى مع الأعداء فإنه يؤتي ثماراً إيجابية ويكون له أكبر الأثر في غرس الثقة والمحبة في تلك القلوب التي عميت بالعداء والحقد والحسد وأكبر شاهد وأعظم دليل على تجاوز الرسول ﷺ مع قريش في يوم الفتح الأعظم حين كانت قريش ذليلة بين يديه ﷺ لا يمكنها الدفاع عن نفسها والقوة كانت مع الرسول ﷺ إلا أنه لم يستعمل تلك القوة ضد قومه وعشيرته التي أذته وأصحابه وأذاقتهم صنوف العذاب في الفترة التي لم يكن لدى المسلمين السلاح فيدافعون عن أنفسهم ولا عن دينهم مما جعلهم يهاجرون من بلادهم ويتركون أموالهم وأولادهم للنجاة بدينهم ، فكان من حق الرسول ﷺ قتلهم لأنهم أكثر من جمعوا الجموع ضده وحملوا السلاح عليه وضيقوا الحصار به وبالمسلمين ، إلا أن الرسول ﷺ كان يكفيه أن تعرف قريش أن الله ناصراً دينه ورسوله ولو كره الكافرون ، وبعد ذلك لقريش حرية الدين الذي تدين به .

ذكر ( الهاشمي ١٤١٢هـ ) أنه ﷺ كان يغرس في نفوس المسلمين دائماً خلق العفو والتسامح وإن قوبلوا بالصد والاعراض والقطيعة. (ص ١٨٩)

ومن خلال متابعة الأحداث السابقة تذكر الباحثة أن الرسول ﷺ حرص على التعامل مع أعدائه من خلال مبادئ وأخلاق الدين الإسلامي والتي بها يمكن أن ينشئ مجتمعاً يسوده الود والتفاهم، مجتمعاً تسوده المحبة والتفاني في العمل، وهذا ما تحقق للمصطفى ﷺ بإسلام ثمامة بن أثال ودعثور بن الحارث وإسلام الكثير من قريش وساداتها.

وبهذا يتبين أن مبدأ العفو والتسامح من أهم المبادئ الانسانية التي يجب أن تمارس في الإدارة المدرسية لأن تلك الإدارة تتعامل مع أصناف مختلفة من البشر وهي في نفس الوقت تسعى إلى بناء شخصية إسلامية سوية وتهدف إلى تحقيق أهداف تربوية لا يمكن أن تتحقق ما لم يكن العفو والتسامح ممارس في تلك الإدارة من جميع الأفراد.

وحتى يستطيع الإداري التربوي من تحقيق مبدأ العفو والتسامح في الإدارة المدرسية لابد أن يراعي الجوانب التالية:

- ١- نبذ الخلافات الشخصية مع أفراد ذلك المجتمع مقابل المصلحة العامة التي تتحقق من خلال مبدأ العفو والتسامح.
- ٢- أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على العفو والتسامح في المواقف التي يكون فيها متمكناً وقادراً على إنزال العقوبة لأن لهذا أثر كبير على النفوس.
- ٣- أن العفو والتسامح ليس دليلاً على ضعف الشخصية بل العكس فهو دليل على القوة وذلك حين يكون الشخص قادراً على العقوبة.



٤- تطبيق مبدأ العفو والتسامح يرتبط بمبدأ الرحمة الممارس في العلاقات الانسانية لأنه قد يكون العفو رحمة وشفقة بالمسيئ وبذلك يكسب الإداري محبة العاملين معه.

٥- في العفو والتسامح كسب مرضاة الله عز وجل وهذا يكفي لأن يكون هذا المبدأ ممارس في حياة الإداري التربوي.

ومتى طبق الإداري التربوي هذا المبدأ في إدارته لابد أنه يكسب الكثير من ثقة الأفراد وتعاملهم معه على اساس من الود والتفاهم ومن ثم التفاني في العمل معه.

## ٦- مبدأ الصبر :

قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (سورة البقرة ، آية ١٥٣)

يرتبط الصبر بالإيمان حيث أن للإيمان دوراً كبيراً في غرس الصبر في النفوس وهذه الآية الكريمة تحث المؤمنين على الإستعانة بالصبر وتبين أن الله عز وجل مع عبده الصابر كما أن الله تعالى أثنى على الصابرين قال الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ صَبَرُوا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً وَيَدْرءُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةِ أُولَئِكَ لَهُمْ عُقْبَى الدَّارِ﴾ (سورة الرعد، آية ٢٢)

والإسلام يدعو الإنسان للصبر في جميع الأحوال لأن في ذلك ابتلاء من الله عز وجل له مدى تحمله وجلده في مواجهة الأمور ، والصبر يعد من محاسن الأخلاق التي يحب أن يتحلى بها المسلم فحبس نفسه على ما تكره وتحمل المكروه بالرضا والتسليم. فقد كان الرسول ﷺ نموذجاً مثالياً في الصبر على الأذى في سبيل تبليغ الدعوة إلى الناس ومما يدل على ذلك ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) من أن الرسول ﷺ صبر حين حوصر هو والمسلمون في شعب أبي طالب لمدة ثلاث سنوات، فقد قامت قريش



بإجراء انتقام ظالم جائر حيث قرر رجالات قريش كتابة كتاب يتعاقدون فيه على بنى هاشم وبنى المطلب على أن لا ينكحوا إليهم ولا ينكحوهم ولا يبيعوهم شيئاً ولا يبتاعون منهم وتعاهدوا عليها وتوثقوا، ثم علقوا الصحيفة في جوف الكعبة. (ص ١٢٨) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٢، ص ٥)

وما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أنه بعد غزوة بدر وانتصار المسلمين على قريش قدم الرسول المدينة وجمع اليهود في سوق بنى قينقاع، فقال: "يا معشر يهود، أسلموا قبل أن يصيبكم مثل ما أصاب قريشاً"، فقالوا: يا محمد، لا يغرنك من نفسك أنك قتلت نفرًا من قريش كانوا أغماراً لا يعرفون القتال إنك لو قاتلتنا لعرفت أننا نحن الناس وإنك لم تلق مثلنا، فأنزل الله تعالى: ﴿قُلْ لِلَّذِينَ كَفَرُوا سِتْغَلِبُونَ وَتَحْشَرُونَ إِلَىٰ جَهَنَّمَ وَبِئْسَ الْمِهَادُ﴾ (آل عمران، آية ١٢) كان معنى ما أجاب به بنو قينقاع هو الإعلان السافر بالحرب، ولكن كظم النبي ﷺ غيظه، وصبر وصبر المسلمون، وأخذوا ينتظرون ما تتمخض عنه الليالي. (ص ٢٠٤-٢٠٥) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ٩)

والتأمل في الأحداث السابقة يتجلى له حقيقة صبر المصطفى ﷺ فقد تحمل الكثير من أجل إبلاغ الرسالة السماوية ودام صبره ﷺ ثلاثة وعشرون سنة يواجه فيها المتاعب والصعاب ويتغلب عليها بعد اعتماده على الله سبحانه وتعالى، ففي مكة المكرمة رغم قسوة قريش وإذائها له ﷺ لم يمنعه ذلك من مواصلة الطريق ولم يثنيه عن عزمه في نشر دعوة الحق، فهذه المواقف والأحداث لا تحتاج إلا التأمل حتى يعرف معنى الصبر وكيف كانت ممارسته في حياة المصطفى ﷺ.

فحين عملت قريش على حصار المسلمين في شعب أبي طالب وطال حصار هذه الفئة الطاغية والظالمة للمسلمين حتى أنهم لم يجدوا ما يأكلون إلى أن لجأوا إلى أكل أوراق الشجر من شدة الجوع كما أنهم منعوا من الإتصال بمن هم خارج الشعب سواء في الزواج منهم أو البيع والشراء معهم، وهذا ما اتفقت عليه قريش لمحاربة الرسول

ﷺ والمسلمين وصدّهم عن دينهم إلا أنه ﷺ بصبره وجلده في مواجهة مثل هذه المواقف الصعبة لم يدخل اليأس في قلوب المسلمين الذين كانوا معه بل كان مثلاً رائعاً أمامهم للصبر وتحمل الأذى في سبيل تحقيق أعظم هدف في حياته ﷺ وهو ابلاغ الرسالة السماوية إلى الناس أجمعين.

أما موقفه ﷺ مع يهود المدينة فقد حرص الرسول ﷺ على دعوة اليهود إلى الإسلام إلا أنهم لم يكونوا أعدل من قريش في تقبل الدعوة الإسلامية التي سيكون فيها خير الدنيا والآخرة لذلك لم تقبل اليهود دعوته ﷺ بل إنهم كانوا يكيدون له ﷺ ولا يدعون فرصة لهم في الكيد والمؤامرة على الإسلام والمسلمين وخاصة صاحب هذه الدعوة ﷺ في حين أنه الرسول ﷺ كان حريصاً على تبليغهم الدعوة بكل الوسائل والأساليب من أجل انقاذهم، فهذا هو المصطفى ﷺ يرى تجمع اليهود في سوق بني قينقاع، فلم ييأس منهم ولا من دعوتهم إلى الإسلام فقال لهم: "يامعشر اليهود، اسلموا قبل أن يصيبكم مثل ما أصاب قريشاً"، إلا أن العمى والكبر والحسد منعهم من تقبل الحق فلم تكن إجابتهم لرسول الله ﷺ إلا دليلاً على البغض والحقد والحسد على نعمة الإسلام التي منحها الله العرب فقالوا له ﷺ: "يا محمد لا يغرنك من نفسك أنك قتلت نفراً من قريش كانوا أعماراً لا يعرفون القتال، أنك لو قاتلتنا لعرفت أننا نحن الناس وإنك لم تلق مثلنا"، وكان هذه القول يكفي لأن يعمل الرسول ﷺ على التصرف معهم بقوة وشدة سواء في الرد عليهم بالقول أو الفعل، وكان الله كفيلاً بنصر رسوله ﷺ إلا أنه تحلى ﷺ بالصبر في هذا الموقف لعله بذلك يتمكن من كسب قلوب الأعداء ودخولهم في الإسلام، وهكذا نجد المصطفى ﷺ حرص على تطبيق مبدأ الصبر في تعامله مع الأعداء من حوله فكيف صبره مع المسلمين أيضاً في تعليمهم وتوجيههم وإرشادهم والأخذ بأيدهم إلى طريق الحق، فهذا جميعه يأخذ الكثير من

الوقت والجهد فلولا فضل الله على رسوله لما تمكن من تربية تلك الأمة على الحق ومواجهة الباطل ونشر الدعوة الإسلامية في انحاء العالم في ذلك العصر.

ولتطبيق مبدأ الصبر في العمل الإداري التربوي لابد من مراعاة الجوانب التالية:

١- لابد أن يدرب الإداري التربوي نفسه على التحلي بالصبر في مواجهة المشاكل المدرسية لأنه أكثر من يتعرض للمواقف المثيرة من الفئات المختلفة في تلك المؤسسة التربوية.

٢- لابد أن يغرس الإداري التربوي صفة الصبر في نفوس العاملين معه في المؤسسة التربوية بحيث يكون قدوة ماثلة أمامهم فيسهم هذا الخلق في بناء الشخصية السوية لأبناء المؤسسة.

٣- أن يسعى الإداري التربوي على معالجة الأمور التي كانت مثار إنفعاله بالصبر والحكمة والموعظة الحسنة حتى لا تكون معالجته للأمور معالجة وقتية.

وإذا ما حرص الإداري التربوي على تطبيق مبدأ الصبر في تعاملاته العملية والشخصية مع العاملين في المؤسسة التربوية ومع التلاميذ وغيرهم من الأفراد الذين لهم صلة مباشرة بالإدارة المدرسية، فإنه بذلك سيسهم في توطيد علاقات إنسانية سامية لا تتأثر بالآزمات بل على العكس فالصبر يزيد من الترابط بين جميع العاملين كما أنه يعمل على تعويدهم على تحمل المصاعب من أجل خدمة العملية التعليمية والتربوية، ولا يكفي الإداري أن يتحلى هو بالصبر بل لابد أن ينشره بين العاملين لأنهم سيواجهون أيضاً الكثير من المشاكل التي تحيط عملهم وتزرع في أنفسهم اليأس والملل.

## ٧- مبدأ الحزم:

هناك الكثير من الأمور التي تحتاج إلى حزم في التنفيذ خاصة إذا كان هذا العمل يحقق مصلحة عامة لجميع الأفراد وقد طبق المصطفى ﷺ مبدأ الحزم في جميع



تعاملاته سواءاً مع أعدائه أو مع أصحابه ، وهو بذلك استطاع كسب ثقتهم وفي نفس الوقت علمهم الكيفية التي يواجهون بها الأحداث وكيف يتصرفون فيها . ومن تلك المواقف التي تبين مدى حزمه عليه الصلاة والسلام ما ذكره المباركفوري ( ١٣٩٦هـ ) وذلك حين هددت قريش عم الرسول ﷺ وطلبت منه نهى ابن أخيه عن شتم ألهمتهم فعظم التهديد والوعيد على أبي طالب ، فبعث إلى الرسول ﷺ وقال له يا ابن أخي إن قومك قد جاؤوني فقالوا لي : كذا وكذا فأبق علي وعلى نفسك ، ولا تحملني من الأمر ما لا أطيق فظن رسول الله ﷺ أن عمه خاذله ، وأنه ضعف عن نصرته ، فقال : " يا عم والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر - حتى يظهره الله أو أهلك فيه - ما تركته " . ( ص ٨٧ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج ١ ، ص ٢٩٩ )

وما أورده الجزائري ( ١٤٠٩هـ ) من أن الرسول ﷺ استشار أصحابه قبل غزوة أحد في الخروج حتى لا تقول قريش بأنهم جبنوا عن اللقاء وكان هذا عكس ما رأى المصطفى ﷺ وهو البقاء داخل المدينة وعند ذلك تنازل الرسول ﷺ عن رأيه مقابل رأي الأغلبية ودخل ﷺ بيته ولبس درعه ووضع لأمته على رأسه وخرج إليهم ، فما أن رأوه حتى ندموا ورأوا أنهم قد اكرهوه على الخروج ظاهر المدينة فندموا وحاولوا أن يثنوا الرسول عن عزمه وقالوا يا رسول الله أقم فالرأي ما رأيت ، فقال ﷺ : " ما ينبغي لنبي أن يضع لأمته بعد ما لبسها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه ، وقد دعوتكم إلى هذه - عدم الخروج - فأبيتُم إلا الخروج ، فعليكم بتقوى الله والصبر عند البأس إذا لقيتم العدو وانظروا ماذا أمركم الله به ففعلوا " . واستخلف الرسول ﷺ على المدينة ابن أم مكتوم ، وخرج في ألف مقاتل . ( ص ٢٥٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج ٣ ، ص ٢٦-٢٧ )

كما يتضح حزم الرسول عليه الصلاة والسلام مع من يخونه ويغدر به في عدة مواقف منها موقفه مع أبي عزة الذي أورده المباركفوري ( ١٣٩٦هـ ) من أن الرسول



الكريم ﷺ عندما عاد من حمراء الأسد إلى المدينة أخذ أبا عزة الجمحي وهو الذي كان قد منّ عليه الرسول ﷺ من أسارى بدر، لفقره وكثرة بناته على أن لا يظهر عليه احداً، ولكنه غدر فحرض الناس بشعره على النبي ﷺ والمسلمين وخرج لمقاتلتهم في أحد فلما اخذه الرسول ﷺ قال: يا محمد أخلنى، وأمنن علي، ودعنى لبناتي، وأعطيك عهداً أن لا أعود لمثل ما فعلت، فقال ﷺ: "لا تمسح عارضيك بمكة بعدها وتقول خدعت محمداً مرتين"، ثم أمر الزبير فضرب عنقه. (ص ٤٥) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٣، ص ٦٨)

وأيضاً موقفه عليه الصلاة والسلام مع المنافقين الذين حاولوا الغدر به كما ذكر الجزائري (١٤٠٩ هـ) من أن كبار المنافقين قاموا ببناء مسجد الضرار وكان هذا المسجد عبارة عن وكر مؤامرات أقيم لناواة الرسول ﷺ والمسلمين بالمدينة، فلما فرغوا من البناء أتوا إلى النبي ﷺ وهو يتجهز لغزوة تبوك وطلبوا منه ﷺ أن يأتيهم ويصلي في ذلك المسجد ليأخذ الصبغة الشرعية فأعتذر الرسول ﷺ بقوله "اني على جناح سفر، وحال شغل ولو قدمنا إن شاء الله لأتيانكم فصلينا لكم فيه" وأثناء عودة الرسول ﷺ من غزوة تبوك، نزل عليه الوحي بخبر المسجد قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِداً ضُرَّاراً وَكُفْرًا وَتَفْرِيقاً بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَاداً لِّمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ﴾ (سورة التوبة، آية ١٠٧) وهنا دعا ﷺ اثنين من أصحابه هما مالك بن الدخشم أخو بني سالم بن عوف ومعن بن عدي أخو بني العجلان فقال: "انطلقا إلى هذا المسجد الظالم أهله فأهدماه وحرقاه" وفعلاً أتياه فهدماه وحرقاه، وتفرق أهله عنه وتركوه للنار (ص ٤٣٦) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٢، ص ١٦٤).

ومن جميع المواقف والأحداث السابق سردها نجد أن الرسول ﷺ كان حازماً في الأعمال التي يقوم بها وفي مواجهة الأحداث التي قد تسبب بلبلة أو تثير شكوك أو

تؤدي إلى مصائب أعظم، لذلك نجد أنه يقدم على العمل بعد التفكير الجاد والنظرة البعيدة للأحداث المترتبة على ذلك العمل فلم يكن يتسرع في الإقدام ثم يعود ويتراجع عن القرار لأن نظرتة ثاقبة وتقليبه للأمور مبنى على اليقين لا الظن، فهذا موقفه ﷺ مع عمه أبوطالب حين عرض عليه تهديدات قريش فلم يخضع لهذا التهديد ولم يتردد في سبيل تحقيق الهدف الذي من أجله يناضل لأن الهدف أعظم من التخاذل في منتصف الطريق بل إنه أجاب عمه بكل ثقة وحزم بقوله " يا عم والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر - حتى يظهره الله أو أهلك فيه - ما تركته "، أما موقفه ﷺ مع أصحابه في غزوة أحد حين وافق الصحابة على الخروج من المدينة مع كراهيته ﷺ للخروج فإنهم حينما تراجعوا عن رأيهم من أجله فإنه عليه الصلاة والسلام لم يتراجع عن موافقته لهم بل أمرهم بالمضي في الأمر وتقوى الله وطاعته عز وجل والصبر عند لقاء العدو مثبتاً لهم بذلك أن الحزم وعدم التردد هو المطلوب الأساسي عند الشروع في العمل، ولم يكن الرسول عليه الصلاة والسلام حازماً في عمله فقط بل كان أيضاً حازماً في مواجهته لإعدائه، فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام مع أبي عزة بعد أن كان قد منّ عليه في آسرى بدر بإطلاق سراحه عطفاً عليه لكثرة بناته وفقره على أن لا يحرض عليه أحد إلا أن أبا عزة لم يف بالعهد الذي قطع عليه حيث خرج مع المشركين في غزوة أحد وأخذ يحرضهم على القتال، فكان لابد من معاملته بحزم، فأمر الرسول عليه الصلاة والسلام بقتله لأنه لا يؤمن مكره مرة أخرى وحتى يكون عظه وعبره لغيره في عدم نقض العهد، وهذا موقف آخر للرسول عليه الصلاة والسلام مع أعدائه ولكن هذه المرة من المنافقين الذين كانوا حريصين على إثارة الفتن وتدبير المؤامرات ضد الإسلام والمسلمين ومن هذه المؤامرات بناءهم لمسجد ضار فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن وقف في وجههم بحزم ووضع حداً لمؤامراتهم فأمر بحرق المسجد برغم ما أنفق فيه من الأموال وذلك من أجل إستأصال الفتن من جذورها .

وعند تطبيق مبدأ الحزم في الإدارة المدرسية من قبل مدير المدرسة لابد أن هناك جوانب يراعيها الإداري أثناء التعامل حتى لا يتحول مبدأ الحزم إلى مبدأ التسلط مما يفقد هذا المبدأ أهدافه ومن هذه الجوانب:

- ١- استشارة أصحاب الرأي والمشورة في العمل قبل أخذ القرار في تنفيذه ومن ثم ترجيح أفضل الآراء والعمل به بعد موافقة الأغلبية عليه.
- ٢- التفكير المسبق في العمل قبل الإقدام عليه وذلك بتقليب جميع جوانب الموضوع والتروي في إصدار القرار وتنفيذ الحكم حتى لا يكون هناك تردد بعد البدء في العمل.
- ٣- متى كان مدير المدرسة على ثقة بأن العمل المقدم عليه يحقق مصلحة عامة فإنه لا يتردد في تنفيذه حتى وإن أثارت الشكوك حول العمل لأن هنا تغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ولكن إقناع العاملين معه بالحكمة التي يتوخاها من قراره ومراعاة للمصلحة العامة .
- ٤- تخلي مدير المدرسة عن بعض المشاعر الزائدة في تنفيذ بعض الأعمال المتعلقة بالمرؤوسين لا يعنى القسوة والشدة متى كان في ذلك مصلحة العمل والمدرسة ، بل العكس هذا دليل على الحزم وعدم التساهل في الأمور التي قد تسئ للأداء الوظيفي وتسبب تدني في مستوى الفعالية.
- ومتى استطاع مدير المدرسة مراعاة هذه الجوانب فإنه يحظى بكثير من التقدير والاحترام من قبل المرؤوسين مما يزيد الثقة المتبادلة بينهم ويشجع على التفاني في العمل والإقدام عليه دون تردد وبذلك يزرع الثقة في نفوس المرؤوسين في عدم التخاذل أو التراجع في القرارات وتنفيذها وبذلك يسير العمل في ظل مبدأ الحزم في العمل نحو الأفضل بما يوثق العلاقات الإنسانية بين الجميع وعدم شعورهم بضعف الإدارة التي يستمدون منها قوتهم.



## ٨- مبدأ العدل :

لقد وضع الإسلام قواعد ثابتة وأساسية لإقامة المجتمع الإسلامي حيث أن هذا المجتمع لا يمكن أن يقوم ولا يستقيم ما لم يلتزم بهذه القواعد ومنها العدل الذي هو أساس بناء المجتمعات ، فالعدل في المجتمع لا يختص بفئة بعينها بل هو عدل شامل فلا يتأثر بقرابة ولا صداقة ولا بغض ولا عداوة قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (سورة المائدة، آية ٨)

وهذا العدل ليس خاصاً بالمسلمين بل يشمل جميع الفئات الأخرى التي تعيش في المجتمع الإسلامي ، ولقد كان رسول الله ﷺ مثلاً رائعاً لأصحابه - رضي الله عنهم - في العدل مما كان له أبلغ الأثر في أنفسهم فعملوا هم أيضاً على تطبيق هذا المبدأ في تعاملهم فيما بينهم.

ومن الوقائع والأحداث التي تدل على عدله ﷺ ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) أن الرسول ﷺ شرع في غزوة بدر بتعديل صفوف الصحابة وكان بيده قدح " سهم " يعدل به القوم فمر بسواد بن عزية وهو مستئثل (متقدم) من الصف فطعنه في بطنه بالقدح وقال " استو ياسواد " فقال : سواد يا رسول الله أوجعتني وقد بعثك الله بالحق والعدل فأقطني من نفسك، فكشف ﷺ عن بطنه وقال له: " استقد " فأعتنقه يقبل بطنه، فقال: ﷺ " ماحملك على هذا ياسواد " قال : يا رسول الله حضرما ترى ، فأردت أن يكون آخر العهد بك أن تمس جلدي جلدك. (ص ٢٢٠) ( ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٢ ، ص ٢٦٨)

ولم يقتصر عدله عليه الصلاة والسلام إذا كان الأمر متعلقاً به مباشرة فقط ولكن كان حكمه بالعدل حتى بين أصحابه ومن هذه المواقف ما أورده الجزائري (١٤٠٩هـ) أنه في غزوة حنين كان رجلاً يقتتلان مسلم وكافر فأرا درجل مشرك أن يعين صاحبه على



المسلم فتقدم أبو قتادة فضرب يد المشرك فقطعها فما ترك أبا قتادة حتى رأى الدم ينزف منه فسقط فأجهز عليه أبو قتادة وقتله ولم يسلبه لشدة القتال وبعد الإنتهاء من القتال قال الرسول ﷺ : " من قتل قتيلاً فله سلبه " فقال أبو قتادة : يا رسول الله لقد قتلت قتيلاً ذا سلب فأجهضني عنه القتال فما أدري من استلبه ، فقال : الرجل الذي سلبه : صدق يا رسول الله ، وسلب ذلك القليل عندي فأرضه عني من سلبه أي أعطيه بعضاً منه فقال أبو بكر الصديق : لا والله لا يرضيه من تعمد إلى أسد من أسد الله يقاتل عن دين الله تقاسمه سلبه ، أردد عليه سلب قتيله ، فقال : ﷺ " صدق أردد عليه " . (ص ٤١٠) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٩١)

وهذا موقف آخر يبين مدى عدله عليه الصلاة والسلام بين أصحابه حتى في توزيع الأعمال كما يورده المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن الرسول ﷺ عندما قرر حفر الخندق بعد استشارة أصحابه - رضي الله عنهم - فإنه سارع إلى تنفيذ الخطة مؤكلاً إلى كل عشرة رجال أن يحفروا من الخندق أربعين ذراعاً وقام المسلمون بجد ونشاط يحفرون الخندق . (ص ٢٥٩) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٦٨)

ومن أعظم الوقائع التاريخية الدالة على عدله عليه الصلاة والسلام ما ذكره الجزائري (١٤٠٩ هـ) وذلك عندما سرقت المخزومية ، وشق على المسلمين إقامة الحد عليها بقطع يدها حاولوا التوسط بزيد بن الحارثة وابنه أسامة لأنهما أحب الناس إلى الرسول ﷺ فرفع أسامة القضية إلى الرسول ﷺ فما كان جوابه ﷺ إلا أن قال : " أفى حد من حدود الله تشفع يا أسامة ، والله لو سرقت فاطمة بنت محمد لقطعت يدها " . (ص ٥٣٥) (البخاري ، ١٤٠٧ هـ ، مج ٤ ، ج ٨ ، ص ٥٧٣)

إن صفة العدل من الصفات التي تحلى بها الرسول بين الصحابة وكان التزامه بالعدل ليس فقط في الحكم بين الناس ولكن في انصاف الناس منه أيضاً ﷺ ويتضح للقارئ ذلك حين طلب منه سواد بن غزية أن يقتص لنفسه من الرسول

ﷺ في غزوة أحد ومن عدله ﷺ حين شفع أسامة ابن زيد في المخزومية التي سرقت حين قال " وا لله لو كانت فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها " وجميع هذه المواقف تدل على عدله ﷺ بالناس حتى في نفسه ومن أقرب وأحب الناس أهل بيته ، فمن كانت هذه صفة عدله مع نفسه فإنه من باب أولى أن يكون أكثر عدلاً وإنصافاً لمن يتعامل معهم بصفته رئيساً لهم ، ويتجلى ذلك في قصة أبي قتادة وسلب قتيله الذي سبقه إليه رجل من أهل مكة كيف أن الرسول ﷺ أمر الرجل برد سلب القتيل لأبي قتادة، كما أن توزيع الأعمال منه ﷺ بين المسلمين في غزوة الخندق كان العدل فيها واضحاً جلياً ولا يحتاج إلى تحليل أو توضيح.

وعند التأمل لجميع الأحداث السابقة يتبين توخى الرسول عليه الصلاة والسلام للعدل فإنه كان لا تأخذه في الله لومة لائم ، وحين يلتبس الفرد مبدأ العدل من الرئيس لجميع الأفراد فإنه يشعر بالإرتياح للتعامل والثقة المتبادلة بين ذلك الرئيس ومروسيه والاطمئنان إلى توزيع الأعمال بالتساوي بين الجميع ودون تحيز أو ظلم لأي فرد منهم . وحتى يستطيع الإداري التربوي تطبيق مبدأ العدل في المؤسسة التربوية لابد من مراعاة النقاط التالية:

- ١- أن يربي الإداري التربوي نفسه على إنصاف جميع العاملين في المؤسسة التربوية حتى من نفسه وممن هم مقربين إليه.
- ٢- أن يقوم بتوزيع الأعمال فيما بينهم بالتساوي وعدم تحميل أفراد دون غيرهم فوق طاقتهم مع مراعاة القدرات والإمكانات في ذلك.
- ٣- أن يكون العدل حتى في التعامل مع الرؤسين أثناء العمل وذلك من حيث توزيع الاهتمام بهم لأن هذا يشعرهم بالراحة والطمأنينة أثناء التعامل مع ذلك الرئيس.

٤- أن يراعي الإداري التربوي مبدأ العدل في تقييم الأفراد العاملين معه في المؤسسة التربوية ، وتجاهل المشاكل الشخصية أثناء ذلك التقييم ويكون تقييمهم على أدائهم للعمل وإنجازهم للمهام التي توكل إليهم.

ومتى حرص الإداري التربوي على تطبيق مبدأ العدل في مؤسسته فإن ذلك سيكون له أثرٌ مباشرٌ وكبير في تكوين علاقات إنسانية تسمو بالمؤسسة التربوية إلى أعلى مستويات التفاهم والتفاني في مجال العمل ، كما ينعكس أثره على سلوك جميع الأفراد في المؤسسة فيصبح العدل سمة التعامل بينهم جميعاً فيعدل الإداري مع المعلمين ويعدل المعلمون فيما بينهم ويعدلون أيضاً مع طلابهم ، مما يسهم في بناء شخصية سليمة وسوية للأفراد في تلك المؤسسة.

#### ٩ - مبدأ مراعاة المصلحة العامة :

من أجل تحقيق المصالح العامة للمجتمع لابد من تكاتف أفرادها فلا يسعى الأفراد إلى تحقيق مصالحهم الشخصية أو الخاصة على حساب مصلحة الجماعة كما لا تطفئ مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد مما يؤدي إلى هضم الحقوق وتعطيل المصالح.

وقد حرص الرسول ﷺ على تعليم هذا المبدأ لصحابته - رضوان الله عليهم - وممارسته ممارسة فعلية وتمكن بذلك من جمع القلوب وتوحيد الصفوف بين أفراد ذلك المجتمع ومن المواقف والأحداث التي تبين مدى ممارسة الرسول ﷺ لهذا المبدأ ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أنه عندما اشتد البلاء على المسلمين في غزوة الخندق رأى رسول الله ﷺ أن يصالح عيينة بن الحصن والحارث بن عوف قائدا غطفان على ثلاث ثمار المدينة حتى ينصرفا بقومهما ويخلوا المسلمون، فاستشار عليه الصلاة والسلام زعماء الأنصار في ذلك الصلح فلم يوافقوا عليه وقالوا : يا رسول الله إن كان الله أمرك بهذا فسمعاً وطاعة ، وإن كان شئ تصنعه لنا فلا حاجة لنا فيه ، لقد كنا نحن وهؤلاء القوم على الشرك بالله وعبادة الأوثان وهم لا يطمعون أن ياكلوا منها ثمرة إلا قرى أو بيعاً ، فحين



أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك نعطيهم أموالنا؟ و الله لانعطيهم إلا  
السيف، فصوب رأيهما وقال عليه الصلاة والسلام : "إنما هو شئ أصنع لكم لما رايت  
العرب قد رمتكم عن قوس واحدة". (٢٦٦) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ ج٣، ص ١٧٤-١٧٥)

كان رسول الله ﷺ يراعي المصلحة العامة للمسلمين فلم يكن يعمل عملاً ما لم  
يتحقق منه مصلحة عامة لجميع المسلمين، كما أنه في كثير من الأحيان يتنازل عن  
مصلحته الشخصية مقابل هذه المصلحة العامة، وبذلك استطاع ﷺ أن يجمع شمل  
المسلمين حول قيادته وكسب محبتهم وثقتهم به ﷺ .

فهذا رسول الله ﷺ يبعث خالد بن الوليد إلى أكيدر دومة  
الجنـدل ، وذلك من أجل دعوتهم للإسلام وكان مع خالد بن الوليد أربعمئة وعشرين  
فارساً وعندما وصلت هذه السرية إلى المكان رأى قائد الجيش أكيدر يصيد البقر فتلقاه في  
خيله فأخذه وجاء به إلى رسول الله ﷺ وهنا يتجلى لنا محبة الرسول ﷺ لرعيته  
وحرصه على مصلحتهم العامة فرأى أن يكون حقن دم أكيدر ومصالحته على أمور يتحقق  
فيها مصلحة عامة للمسلمين، وهذا ما حدث فعلاً ودفع أكيدر الجزية للمسلمين، وفي  
هذا مصلحة عامة وزيادة لدخل الدولة الإسلامية وقوتها وبهذا الكم الهائل من الدروع  
والرماح وغيرها يتمكن المسلمون من التغلب على أعدائهم بإذن الله ونشر دعوتهم وكذا  
نجد حرصه ﷺ على تحقيق المصلحة العامة للمسلمين وبهذا تقوى الروابط بينه وبين  
أفراد المجتمع المسلم.

ويتضح حرص الرسول ﷺ على مصلحة المسلمين حين أراد ﷺ أن يـصالح  
غطفان على ثلث ثمار المدينة عندما ضاق حصار المشركين للمسلمين في غزوة الخندق  
وعندما رأى أن الأعداء تحزبت ضد المسلمين وضاق الحال بهم في هذه الغزوة وكان هدفه  
ﷺ من مـصالحة غطفان على ثلث ثمار المدينة أن تنصرف غطفان عن جيش المشركين  
ولا تدخل معهم المعركة ضد المسلمين ، وما هذا إلا لحرصه ﷺ على مصلحة المسلمين



حين رأى قوة الأعداء وكان جيش المسلمين أقل عدة وعدداً منهم فكان في طلب مصالحه بعض أفراد الجيش المشرك إضعاف لقوة العدو وخذلهم ، كما أنه بذلك يسترد ثقة المسلمين بأنفسهم فتزيد قوتهم فيقدمون أنفسهم فداءً للإسلام فيتحقق النصر بإذن الله ، وبهذا يعرف المسلمون أن الرسول ﷺ يعمل دائماً على تقديم المصلحة العامة لهم ، وهكذا يكسب مودتهم ومحبتهم وتغانيهم في الأعمال أو المهام التي تسند إليهم لثقتهم في مراعاته ﷺ للمصلحة العامة لهم.

ويعد مبدأ مراعاة المصلحة العامة من أهم المبادئ التي تحتاج إليها الإدارة التربوية لأن هذه الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف عامة للمجتمع ، كما أنها تخدم كل فرد من أفراد ذلك المجتمع لذلك لا بد من مراعاة المصلحة العامة فلا تغطي المصالح الشخصية المتعلقة بالأفراد على المصلحة العامة لتك المؤسسة وحيث أن الإدارة المدرسية تضم مجموعة من الأفراد لهم مصالح مختلفة لذلك يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التربوية بغض النظر عن المصالح الشخصية إذا ما كانت تتعارض مع هذه المصلحة العامة.

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ مراعاة المصلحة العامة في الإدارة لا بد أن يراعى الجوانب التالية:

- ١- أن يكون جميع من في المؤسسة التربوية على علم بأن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق المصلحة العامة لجميع الأفراد.
- ٢- أن يدرّب الإداري نفسه على دراسة الموضوعات التي تتعرض لها الإدارة لمعرفة هل تتحقق مع هذه الموضوعات مصلحة عامة لجميع أفراد المؤسسة أم أنها تحقق مصلحة شخصية لأفراد معينين دون غيرهم.
- ٣- أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على التنازل لبعض المصالح المتعلقة به شخصياً إذا ما كانت هذه المصالح تتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة وأفرادها.

٤- لابد أن يغرس الإداري التربوي في نفوس العاملين معه الحرص على المصلحة العامة لجميع أفراد المؤسسة وتحقيق الأهداف العامة لها.

ومتى استطاع الإداري التربوي تحقيق مبدأ مراعاة المصلحة العامة فإنه يتمكن من كسب ثقة الأفراد العاملين معه لأنهم بذلك سيكونون على علم بأن الإداري يحرص على مصلحة الأفراد جميعهم ، وبهذا يكسب ودهم ومحبتهم وتفانيهم في العمل مع تلك الإدارة فيعيش الجميع في طمأنينة من أن المصالح الشخصية لا تطغى على المصالح العامة للأفراد أو المؤسسة.

### ١٠- مبدأ الوفاء بالوعد :

إن الوفاء بالوعد من الصفات السامية والتي تدل على سمو الإنسان وعلو مكانته وحسن إسلامه كما أنه صفة من صفات الأنبياء وأولياء الله قال تعالى : ﴿ وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا ﴾ (سورة مريم، آية ٥٤) وقال تعالى : ﴿ الَّذِينَ يُوفُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَلَا يَنْقُضُونَ الْمِيثَاقَ ﴾ (سورة الرعد، آية ٢٠)

كما أن هناك الكثير من الآيات والأحاديث التي تحتل المرتبة الأولى على الالتزام بالوفاء قال ﷺ لأبي بكر الصديق " عليك بصدق الحديث ووفاء العهد وحفظ الأمانة فإنها وصية الأنبياء ". ( رواه ابن حنبل )

وقد حرص الرسول ﷺ على ممارسة مبدأ الوفاء بالوعد في تعامله مع أفراد المجتمع المسلم وضرب بذلك أروع مثل للعلاقات الإنسانية الممارسة في الحياة بوجه عام.

وهناك الكثير من الأحداث والمواقف التي تبين مدى تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ في حياته ومن أعظمها ما أورده المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن الرسول ﷺ عندما عقد صلح الحديبية مع مشركي مكة أتاه أبو جندل بن سهيل يرسف في قيوده قد خرج من مكة فطالب سهيل بأن يرده الرسول إلى المشركين ببنود الصلح بينهم وأبو

جندل يصرخ بأعلى صوته، يامعشر المسلمين أأرد إلى المشركين يفتنونني في ديني ، فقال رسول الله ﷺ: "يا أبا جندل أصبر واحتسب فإن الله جاعل لك ولن معك من المستضعفين فرجاً ومخرجاً، إنا قد عقدنا بيننا وبين القوم صلحاً، وأعطيناهم على ذلك وأعطيناهم عهداً الله فلا نغدر بهم". (ص ٢٩٢) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ٢٦٤)

وموقفاً آخر يورده الجزائري (١٤٠٩هـ) أنه كان من بنود صلح الحديبية أن يرجع الرسول ﷺ وأصحابه في ذلك العام ولا يعتمرون على أن يعودوا في السنة القابلة فتخلي لهم مكة ثلاثة أيام ويعتمرون ثم يعودون لا يمسمهم سوء، ولما قارب الرسول ﷺ دخول مكة أخلت قريش له مكة فلزموا بيوتهم ودخل رسول الله ﷺ مكة واعتمر وأثناء إقامته ﷺ بمكة تزوج ميمونة بنت الحارث، وفي اليوم الثالث بعثت قريش رجلها حويطب بن عبد العزى ومعه نفر يطلبون من الرسول ﷺ أن يخرج بنهاية اليوم الثالث تنفيذاً للاتفاقية، فقالوا له: إذا انقضى أجلك فاخرج عنا، فخرج ﷺ بعد انقضاء الأجل وأقام بسرف. (ص ٣٧٢-٣٧٣) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ٢٦٣-٢٦٤)

وقد أكد الرسول ﷺ على مبدأ الوفاء بالوعد في جميع التعاملات وجعل نقض العهد من علامات النفاق فقال ﷺ: "آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا أؤتمن خان وإذا وعد أخلف" (رواه البخاري)

وقد حرص الرسول ﷺ على الوفاء بالوعد مع المشركين حين دفع إليهم بأبي جندل وهو مسلم وفاءً لبنود الصلح التي اتفق فيها مع قريش مع أنه لم يقض الكتاب بعد إلا أنه كان على ثقة من إيمان أبي جندل وأن الله سينصر المسلمون فيما بعد على مشركي قريش، وفي ﷺ مرة أخرى بوعدة مع قريش في عمره القضاء حين أذنت قريش له وللمسلمين بالبقاء في مكة ثلاثة أيام ثم يرحل عنهم، وبعد قضاء المدة عادت قريش تطلب



منه ﷺ أن يخرج من مكة فخرج ﷺ بعد مضي الثلاثة أيام وأقام بسرف وتزوج بميمونة بنت الحارث.

وعندما طبق ﷺ مبدأ الوفاء بالوعد كسب بذلك ثقة أصحابه وأعدائه على السواء لأنه بذلك رسم منهجاً سليماً للعلاقات الإنسانية والتخلق بالأخلاق الإسلامية العالية التي يضمن فيها الأفراد رد الحقوق وأداء الأمانات ويثق الجميع أثناء التعامل بأنه لن يكون هناك غش ولا خداع فتقوى الصلات ويزيد ترابط ذلك المجتمع وتكون الثقة متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤوسين أنفسهم.

وفي العمل الإداري التربوي ما احوج تلك الإدارة للوفاء بالوعد في جميع تعاملاتهم جميع الأفراد في تلك المؤسسة وبذلك تكسب محبة وثقة الأفراد العاملين معها وتفانيهم في العمل وخاصة حين يكون الوفاء بالوعد يحقق مصلحة عامة لجميع الأفراد، ولأن هذا يشعرهم بحرص الإداري على مصالحتهم، وحتى يستطيع الإداري التربوي تطبيق مبدأ الوفاء بالوعد لابد أن يراعي الجوانب التالية:

١- ألا يعطى الإداري التربوي وعداً لأحد إلا بعد دراسة نتائجه الإيجابية والسلبية وذلك حتى لا يتراجع فيه بعد ذلك فيكون سبباً في خلق عدم الثقة فيه من قبل الأفراد.

٢- أن يكون الوعد من قبل الإداري التربوي لجميع المتعاملين معه محققاً لمصلحة عامة وليس لمصلحة شخصية للإداري فقط أو لأحد الأفراد المقربين إليه وأن يكون هذا الوعد في حق وخير.

٣- أن يحرص الإداري التربوي على الوفاء بوعده لأن في ذلك دافعاً للعاملين لزيادة حماسهم ونشاطهم وأيضاً زيادة ثقتهم فيه، في حين أن عدم الوفاء بالوعد يؤدي إلى تثبيط الهمم وفقدان الثقة.



٤- أن يكون الوفاء بالوعد مع جميع الأفراد في المؤسسة وليس لأفراد معينين دون غيرهم مما يولد الحقد والحسد والكراهية.

ومتى تمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الوفاء بالوعد في إدارته فإنه سيخلق جواً مناسباً للعلاقات الإنسانية التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية فيتفاعل الجميع في ظل هذه العلاقات بشكل يحقق معه أهداف المؤسسة بصورة متميزة.

## ١١ - مبدأ إعطاء الحق لأهله:

لابد للإنسان من أن يعطي الحقوق لأصحابها، فالإسلام يدعو الإنسان إلى أن يراعي الله سبحانه وتعالى في جميع تصرفاته، ويدعو كل فرد إلى محاربة الظلم حتى يعيش الجميع في أمان واستقرار ويمكنه بالتالي التفرغ للعمل والبناء، فالحق أمانه لدى صاحب السلطة أو القرار والله تعالى يقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (سورة النساء، آية ٥٨) وإن كان هذا المبدأ مرتبط بالعدل فإنه لا يمكن أن يقام العدل ما لم يعط كل فرد حقه دون زيادة أو نقصان.

وقد حرص الرسول ﷺ على تطبيق هذا المبدأ في علاقاته بالأفراد في المجتمع الإسلامي مما كان له أثر كبير في تضافر الجهود وتفاني الأفراد في العمل، وهناك كثير من المواقف الدالة على هذا منها ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) من أن المصطفى ﷺ وصل المدينة في ربيع الأول وما أن بركت الناقة في المربد حتى سأل رسول الله ﷺ عن المربد الذي بركت فيه الناقة لمن هو؟ وقال "يا معشر الأنصار ثامنوني بحائطكم هذا لاتخذه مسجداً". (ص ١٧٠) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ ج ٢، ص ١٣٧ - ١٣٨)

ومنها أيضاً ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) بعد أن أنعم الله على رسوله بفتح مكة جلس ﷺ في المسجد ومفتاح الكعبة في يده فقال على بن أبي طالب "يا رسول الله

اجمع لنا الحجابة مع السقاية، فقال ﷺ : " أين عثمان بن طلحة؟"، فدعى له، فقال له: " هاك مفتاحك يا عثمان، اليوم يوم بر ووفاء ". (ص ٣٤٥) ( ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج٢، ص ٥٥ )

وهكذا نجد أن الرسول ﷺ حرص على إعطاء كل ذي حق حقه حتى لا يأخذ القوي حق الضعيف ولا يظلم المسلم أخاه المسلم وهذا ما يدعو إليه الإسلام وقد قال الرسول ﷺ : " المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ". ( رواه البخاري )

والظلم محرم في الإسلام وحيث أن الظلم قد يكون في العرض أو المال أو الأهل فقد وردت الكثير من الأحاديث والآيات القرآنية التي تنهى عن الظلم مطلقاً، ففي الظلم هضم حقوق الآخرين من الضعفاء الذين لا يستطيعون حيلة، وإذا ما انتشر الظلم في المجتمع فإنه لا بد أن تنتشر معه البغضاء والحقد والحسد بين الأفراد لذلك نهى الإسلام عن الظلم وطالب برد الحق لأهله ونصرة المظلوم من الأفراد في المجتمع الواحد. وقد حرص الرسول ﷺ أن يكون قدوة دائماً لأصحابه وللمسلمين عامة، فهذا موقفه ﷺ حين بركت الناقة في المربد وكان المربد ليتيمين من أبناء الأنصار فإنه لم يرض ﷺ أخذ هذا المكان بدون رضی أهله أولاً حتى وإن كانا صغيرين إلا أنه أراد شراء ذلك المكان بثمنه رغم أن المسجد سيكون مكاناً عاماً للمسلمين وليس خاصاً برسول الله ﷺ إلا أنه أراد إعطاء أصحابه ثمنه في حين أنه لو طلبه منهم لم يترددوا في إعطائه الأرض خالصة له إلا أننا نجده ﷺ قال لهم : " يا معشر الأنصار ثامنوني بحائطكم هذا لاتخذنه مسجداً " ومع أنه ﷺ سيدفع الثمن لأصحاب المربد إلا أنه وضع لهم لماذا هو يريد شراء هذا المربد حتى لا يكون في نفس أصحابه شيئاً عليه ولا يريد أن يطغى أصحاب السلطان بسلطانهم على من هم أضعف منهم وفي قوله: "لاتخذنه مسجداً " حرية لأصحاب المربد لبيعه أو رفض البيع ، مع أن أصحاب المربد قالوا لرسول الله ﷺ خذ المربد بدون ثمن

إلا أنه رفض ﷺ أخذه إلا بثمنه هذا قمة العدل والإنصاف وإعطاء الحقوق لأهلها عن طيب نفس مما يغرس في النفوس حب العدل وكراهية الظلم فتقوى العلاقة بين الأفراد ويحرص كل فرد على رفع الظلم عن أخيه المسلم وعدم أخذ حقوق الآخرين وخاصة الضعفاء منهم.

وأيضاً موقفه ﷺ يوم فتح مكة فقد كان المسلمون في مكان قوة وسلطة على قريش وبإمكانه أن يأخذ منهم ما يريد فلن يجد من يمنعه أو حتى يناقشه فيما يريد أن يفعله ، فبعد الفتح أخذ مفتاح الكعبة من عثمان بن طلحة ودخل ﷺ الكعبة وحطم الأصنام والصور الموجودة بداخلها ، وجلس ﷺ في المسجد ومعه مفتاح الكعبة فأراد على بن أبي طالب أن يجمع له رسول الله ﷺ الحجابة والسقاية إلا أنه ﷺ لم يرد أن يأخذ حق بني شيبة منهم لأنهم في ذلك الوقت كانوا في موقف الضعيف الذي لا يستطيع حيلة ، إلا أنه ﷺ رفض طلب علي بن أبي طالب وسأل عن عثمان بن طلحة ، فدعي له وأعطاه مفتاح الكعبة ورد الحق لأهله وقال له : " اليوم يوم بر ووفاء " أي أنه لن يأخذ منهم شيئاً وفي هذا اليوم ترد فيه الحقوق لأهلها بر بهم ووفاء لهم. وهكذا لم يحقق الرسول ﷺ لعلي بن أبي طالب - رضي الله عنه - رغبته في أخذ حق غيره لأن أعمال الحجابة والسقاية كانت مقسمة بين أبناء قصي وأحفاده فلم يرد ﷺ أن يأخذ حقاً من حقوقهم التي كانت لهم وفيها شرف خدمة البيت وأهله ، ولم يكن رفض الرسول ﷺ لطلب علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - إلا لإعطاء الحق لأهله فلا يكون هناك عدوان على حقوق الآخرين وهكذا كان موقف الرسول ﷺ واضحاً لذلك لم يكن لرفضه أثراً في نفس علي - رضي الله عنه - بل عرف أن صاحب الحق أولى بحقه فلم يكرر الطلب ولم يلح على الرسول ﷺ فيه ، بل أن هذا التصرف منه ﷺ أمام



قريش يدل على أنه لا يريد علواً في الأرض وإنما يريد نشر دعوة الإسلام ،  
ويقول

( المباركفوري ، ١٣٩٦هـ ) أن الرسول ﷺ تمكن من كسب قلوب قريش حتى وإن لم  
يكونوا أسلموا بعد ، مما دفعهم إلى الإسلام عن طيب نفس ، ولم يغفل الرسول ﷺ  
حين أعطى لعثمان بن طلحة المفتاح أن ينبهه بأن هذا الحق خاص ببني شيبة فقال : "   
لا يأخذها منكم إلا ظالم " ( ٣٤٥ ) وكانت هذه العبارة دليل لعلي بن ابي طالب بأن طلبه  
هذا فيه ظلم لذلك رفض من قبله ﷺ .

ويعد مبدأ إعطاء الحق لأهله من أهم المبادئ التي لا بد أن تطبق في الإدارة  
المدرسية وذلك لمنع الظلم وهضم الحقوق في حالة اعطاء الحق لغير أهله لأنه في هذه  
الحالة تنشأ الشحناء والبغضاء في نفوس الأفراد بعضهم البعض ولكن متى أُعطى كل فرد  
حقه كاملاً أو رد له حق سلب منه من قبل الآخرين لا بد أن هذا يشعره أنه لن يضيع له  
حق ولن يحرم مما يستحق سواء في المعاملات العامة أو حتى في الحوافز وإسناد الأعمال  
أو غيرها من الحقوق التي لا بد أن تراعيها الإدارة أثناء تعاملها مع الأفراد في هذه  
المؤسسة وترى الباحثة أن تطبيق هذا المبدأ يخلق جواً من التفاهم والود والطمأنينة في  
نفوس الأفراد مما يجعلهم حريصين على أن يأخذ كل فرد حقه دون التنافس في هضم  
حقوق الآخرين وهذا يدفع كل فرد على الإخلاص والتفاني في خدمة هذه المؤسسة بما  
يحقق أهدافها كاملة وبشكل سليم.

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ إعطاء الحق لأهله في المؤسسة  
التربوية لا بد أن يراعى الجوانب التالية :

- ١- أن يكون الإداري التربوي على علم بجميع الأحوال والظروف المحيطة بالإدارة  
وخاصة بالأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم وقدراتهم وامكانيات كل منهم .

٢- أن لا يتردد الإداري التربوي في استخدام السلطة إذا ما كان هناك داعي لاستخدامها لرد الحق لأهله.

٣- ألا يتجاهل الإداري التربوي شكوى الأفراد في المؤسسة التربوية إذا ما كانت تتعلق بحق من حقوقهم خاصة إذا سلب هذا الحق من أصحاب السلطة أو القوة. أن يكون تطبيق هذا المبدأ مع جميع الأفراد في المؤسسة التربوية وليس خاصاً بمجموعة معينة دون أخرى حتى لا يكون هذا مثاراً للشك في عدل الإدارة وإثارة للحقد والحسد في نفوس الأفراد.

ومتى تمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ إعطاء الحق لأهله في المؤسسة التربوية فإنه لابد أن ينتشر الخير بين الأفراد وتعم المحبة في قلوب المحيطين بالإدارة بالإضافة إلى نزع الحقد والحسد من تلك القلوب وجمع الشمل وتوحيد الكلمة ، وبالتالي حرصهم على إحقاق الحق ولو على النفس وقد قال المصطفى ﷺ : " انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً " فقال رجل : يا رسول الله أنصره إذا كان مظلوماً رأييت أن كان ظالماً كيف أنصره قال : " أن تحجزه أو تمنعه من الظلم فإن ذلك نصره " . ( رواه البخاري ) وبهذا نجد أن رفع الظلم عن الأفراد يؤلف كثيراً بين القلوب ويجمعها حول الحق مما يجعلها دائماً تسعى إلى إحقاقه ، وهكذا يعيش جميع الأفراد في طمأنينة بأن حقوقهم لن تضيع حتى وإن سلبت منهم فإنها سترد بإذن الله عز وجل.

### ١٣- مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات :

إن الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين يتطلب الوضوح وخاصة حينما يكون هذا الإتصال مرتبطاً بالتعليمات المتعلقة بالأعمال والمهام التي تسند إلى المرؤوسين حيث أن هذه التعليمات لابد أن تكون واضحة العبارات ومحددة ، حتى يتمكن الأفراد من استيعابها ومن ثم تنفيذها على أكمل وجه - بإذن الله - وبهذا تنشأ الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين .

وقد حرص الرسول ﷺ على تطبيق هذا المبدأ أثناء تعامله مع أفراد المجتمع المسلم ومما يدل على ذلك ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أنه في غزوة أحد وضع الرسول ﷺ خمسين رامياً فوق الجبل واعطى لأمرهم بعض التعليمات في تلك المعركة فقال ﷺ : "أنضح عنا الخيل بالنبل لا يأتوننا من خلفنا واثبت مكانك لا نؤتين من قبلك" ثم قال للرماة: "احموا ظهورنا، فإن رايتمونا نقتل فلا تنصرونا وإن رايتمونا قد غنمنا فلا تشاركونا". (ص ٢١٨) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ٢٩)

ومما ذكره أيضاً المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن المصطفى ﷺ عندما جهز جيش مؤتة أمر على هذا الجيش زيد بن حارثة وقال: "إن أصيب زيد فجعفر بن أبي طالب على الناس فإن أصيب جعفر فعبدا لله بن رواحة على الناس". (ص ٣٣٠) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٤، ص ١١-١٢)

إن الوضوح في إعطاء التعليمات يعد من أهم العوامل التي تسهم بشكل كبير في بناء علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد وخاصة عندما يكون ذلك من قبل القائد أو الرئيس في العمل حيث أن هذا القائد يتعامل مع أفراد مختلفين في الطبائع والسمات، وهنا لابد أن يكون واضحاً معهم وخاصة عند إعطائهم التعليمات متعلقة بإداء مهمة معينة أو إنجاز عمل معين لأنه في حالة عدم وضوح الأمر أمام الشخص قد يكون هذا سبباً في نشأة الخلاف والفرقة بين الرئيس والمرؤوسين وكان المصطفى ﷺ واضحاً في جميع تعاملاته وخاصة في تعامله مع الأفراد الذين يوليهم مهاماً معينة لأنه لابد من الوضوح في إعطاء التعليمات حين إسناد هذه المهام إلى الأفراد حتى يكون الفرد على علم ودراية بما سيكون عليه الوضع قبل وأثناء وبعد إنجاز العمل أما في حالة عدم وضوح التعليمات أمام الفرد فإنه سيكون في كثير من الأحيان في حالة قلق وارتباك وخوف من أن العمل ليس بالشكل المطلوب وقد يكون هناك بعض الأمور التي تحتاج إلى توضيح أكثر من قبل الرئيس فيعيش الشخص في قلق أثناء أداء المهمة وبعد الانتهاء منها.



وقد عمل الرسول ﷺ أثناء اسناد المهام إلى أصحابه على توضيح المهمة التي يراد إنجازها من قبلهم لذلك نجد أن التفاهم بين الرئيس الرؤوسين قائم أثناء إسناد المهام كما أن هذا يخلق جواً من الود والثقة ويفتح المجال لتبادل الآراء ونقل الأفكار.

فهذا المصطفى ﷺ في غزوة أحد حين أسند قيادة فريق الرماة إلى عبد الله بن جبير فإنه لم يوكل المهمة دون توضيح الهدف من إنشاء هذا الفريق (فريق الرماة) في الجيش الإسلامي وبعد ذلك قام المصطفى ﷺ بإعطاء القائد التعليمات الخاصة بفريقه مع توضيح المهمة المطلوبة منهم وهي إبعاد الخيل عن جيش المسلمين بالنبل حتى لا يتقدم جيش المشركين من خلف المسلمين إلى ساحة المعركة ، كما أنه أكد عليه الثبات في مكانه دون النزول أو التقدم حتى لا يكون الهجوم من ناحية الرماة ، وبعد أن أعطى الرسول ﷺ لقائد الفريق جميع التعليمات المتعلقة بمهمته في هذه المعركة، توجه ﷺ إلى الرؤوسين تحت أمرة هذا القائد فأعطاهم من التعليمات ما هو متعلق بهم وبمهمتهم في هذه المعركة فوضح لهم مهمتهم وهي حماية ظهور المسلمين من الخلف من جهة الجبل ، كما قدم لهم أمراً هاماً وهو عدم التحرك من مكانهم مهما كانت الظروف في ساحة المعركة سواء في حالة انهزام المسلمين أو انتصارهم حيث قال لهم لا تنصرونا أي في - حالة الهزيمة أو كثرة القتلى في المسلمين - ولا تشاركونا وذلك في - حالة انتصار المسلمين وحصولهم على الغنائم - وماذا إلا لأن المهمة الموكلة إلى الرماة كانت من أهم وأخطر مهام الجيش الإسلامي في تلك المعركة ولذلك حرص الرسول على توضيح التعليمات ليس فقط لرئيس الرماة بل وللرماة أنفسهم حتى يكون الجميع على علم ودراية بأبعاد المهمة الموكلة لهم .

ولم يزل المصطفى ﷺ يحرص على اجتماع القلوب ووحدة الصفوف في المجتمع الإسلامي فلم يكن يبعث بعثاً ولا يرسل سرية حتى يكون لها قائداً أو أميراً يرجع إليه أفراد ذلك البعث أو تلك السرية ، فعندما يوضح لجميع الأفراد ما هو مطلوب منهم وما

هي الأعمال المسندة إليهم فإنه يغرس نوعاً من الود والثقة فيما بينه وبينهم ، فهذا جيش مؤتة يؤمّر عليه الرسول زيد بن حارثة ليكون قائداً للجيش فيعمل على تنظيم الصفوف وإعطاء التعليمات والتخطيط للمعركة ولم يكتف المصطفى ﷺ بذلك بل وضع احتمالات لمجريات المعركة ، فإن استشهد قائد الجيش - زيد بن حارثة - يقوم بقيادة الجيش جعفر بن أبي طالب ، وفي حالة استشهاد جعفر فإنه يتم اسناد قيادة الجيش إلى - عبد الله بن رواحة - ليقوم هو بتلك المهمة العظيمة في قيادة الجيش الإسلامي الذي واجه أعظم دولة في تلك الفترة .

ومما يجدر الإشارة إليه هو أن الرئيس لابد أن يكون واضحاً في إعطاء التعليمات الأساسية التي ترسم الخطوط الرئيسية للمهام المراد إنجازها لأنه قد يكون هناك بعض الجوانب المتعلقة بتلك المهام والتي لم تكن واضحة قبل البدء في العمل فتحتاج إلى أن يتخذ الأفراد فيها إجراءات أخرى قد تكن مخالفة لتعليمات الرئيس بعض الشيء إلا أنها تحقق نفس الأهداف وهذا ما يجب مراعاته.

وبعد مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات من أهم المبادئ التي تحتاج إليها الإدارة التربوية لبناء علاقات إنسانية بينها وبين الأفراد العاملين فيها لأنه في حالة عدم تطبيق هذا المبدأ من قبل الإدارة فإن هذا يؤدي إلى سوء فهم العاملين ونشأة الخلافات مما يؤثر على سير العملية التربوية والتعليمية حيث أن تطبيق هذا المبدأ يرفع من مستوى أداء العاملين بصورة أفضل . ولكي يستطيع الإداري التربوي من تطبيق هذا المبدأ لابد أن يراعي الجوانب التالية:

١- أن يدرب الإداري نفسه على اختيار الألفاظ والعبارات الواضحة أثناء إعطاء التعليمات وإسناد المهام إلى الأفراد العاملين معه.

٢- أن يكون الإداري التربوي على علم ودراية بالأهداف التي يريد تحقيقها في عمل ما حتى يستطيع توصيل ما يريده بالضبط إلى الآخرين.

٣- أن يُكوّن الإداري التربوي صورة واضحة عن المهمة التي يريد اسنادها إلى الأفراد العاملين حتى يتمكن من رسم الخطة كاملة بأبعادها ومن ثم إعطاء التعليمات حسب ما تقتضي الحاجة.

٤- أن يراعي الإداري التربوي أثناء إعطاء التعليمات أن الأفراد العاملين معه لا يقرؤون أفكاره ولا يعرفون ما يدور بخلدّه لذلك لا بد من أن يكون واضحاً أثناء إعطاءها .

٥- أن يراعي الإداري التربوي أثناء إعطاء التعليمات إلى الآخرين أن يكون ذلك بأسلوب مؤثر ومقبول ينم عن الود والمحبة والثقة فيمن تعطى لهم التعليمات.

وهكذا يتمكن الإداري التربوي من إنشاء علاقات إنسانية سليمة فيما بينه وبين المحيطين به في تلك المؤسسة التربوية وبالتالي يتمكن من دفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام وبشكل يسهم معه تحقيق أهدافها بصورة سليمة وماذاك إلا بخلق المحبة والتفاهم بين الأفراد العاملين أنفسهم وبين الإدارة.

### ١٣- مبدأ مخاطبة الناس على قدر عقولهم :

إن الاختلاف بين الأفراد أمر طبيعي وقد فطرهم الله عز وجل على ذلك ، فالأفراد يختلفون في طريقة تفكيرهم وفهمهم وهذا الاختلاف يتطلب اختلاف الأسلوب والطريقة التي يمكن مخاطبتهم بها حيث أنه لا يمكن مخاطبة عامة الناس بلغة أهل المنطق والعلم وقد قال على-رضي الله عنه-: (خاطبوا الناس على قدر عقولهم أتريدون أن يكذب الله ورسوله).

كما أن للأسلوب اللين والكلمة الطيبة أثر في انشراح الصدر وتقبل الحديث كما أن بساطة الأسلوب وبعده عن التعقيد يجعل النفوس تميل إلى الحديث والاستماع والاستفادة منه وقد قال تعالى : ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ (سورة النحل، آية ١٢٥)



وقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على مخاطبة القبائل والوفود التي قدمت إليه سواء كان ذلك قبل الهجرة أو بعدها بما تعي وتفهم فهناك كثير من المواقف التي تبين ذلك منها ما أورده المباركفوري (١٣٩٦هـ) من أن سويداً بن صامت كان شاعراً لبيباً من سكان يثرب جاء إلى مكة حاجاً فدعاه الرسول عليه الصلاة والسلام إلى الإسلام فقال: لعل الذي معك مثل الذي معي، فقال له رسول الله ﷺ: "وما الذي معك" قال: حكمة لقمان، قال: "اعرضها علي" فعرضها، فقال له رسول الله ﷺ: "إن هذا الكلام حسن، والذي معي أفضل من هذا قرآناً أنزله الله تعالى علي، هو هدى ونور"، فتلا عليه رسول الله ﷺ القرآن ودعاه إلى الإسلام فأسلم، وقال: إن هذا القول حسن. (ص ١١٦) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٢، ص ٧٥)

ولكى يكون الشخص قادراً على مخاطبة الناس على قدر عقولهم لابد أن يكون لديه علم ودراية بأمور متعلقة بحياتهم وهذا ما كان يفعله الرسول عليه الصلاة والسلام يقول المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن المصطفى كان يعرض نفسه على القبائل في موسم الحج فالتقى بستة نفر من شباب يثرب فلحقهم ﷺ فقال لهم: "من أنتم" قالوا: نفر من الخزرج، قال: "من موالي اليهود؟" أي حلفائهم، قالوا: نعم قال: "أفلا تجلسون أكلمكم؟" قالوا: بلى، فجلسوا معه، فشرح لهم حقيقة الإسلام ودعوته، ودعاهم إلى الله عز وجل، وتلا عليهم القرآن، فقال بعضهم لبعض: تعلمون والله يا قوم، إنه النبي الذي توعدكم به اليهود، فلا تسبقنكم إليه فأسرعوا إلى إجابة دعوته وأسلموا. (ص ١٢٠) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٢، ص ٧٧)

وموقف آخر يذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن عدي بن حاتم حين جاء إلى رسول الله ﷺ في داره فلما جلس بين يديه قال له عليه الصلاة والسلام: "إيه يا عدي بن حاتم، ألم تكن ركوسياً؟" قال: قلت بلى، قال: "أولم تكن تسير في قومك بالمرباع؟" قال: قلت بلى، قال: "فإن ذلك لم يحل لك في دينك" قال: قلت أجل والله. قال:

وعرفت أنه نبي مرسل يعرف ما يُجهل. (ص ٣٦٣ - ٣٦٤) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٤، ص ٢٢٢-٢٢٣)

وحيث أن دعوة الرسول ﷺ إلى الإسلام عامة لجميع الناس فقد كان يعرض نفسه على الوفود والأفراد ويخاطب كل جماعة حسب ما تعي عقولهم فهذا سويد بن صامت قدم إلى الحج فعرض الرسول ﷺ علي سويد إلا أن سويد بحكم أنه شاعراً فقد حاول أن يبين للرسول بأن لديه مثل الذي لدى الرسول ﷺ فسأل الرسول ﷺ قائلاً: " لعل الذي معك مثل الذي معي " وهنا نجد أن المصطفى ﷺ لم يغضب ولم يثور من قول سويد بل أخذ يسأل سويد عما لديه من القول فعندما أخبره سويد بأن الذي معه هي " حكمة لقمان " لم يعترض على هذا بل طلب من سويد أن يعرضها عليه وسمع منه بعض حكم لقمان، وهنا أبدى استحسانه ﷺ لهذه الحكمة وعلم أن سويداً سيفهم ويعي ما سيقول له رسول الله ﷺ وذلك بعد أن قال لسويد إن هذا القول حسن ولكن الذي معي أفضل من هذا، وبذلك يستجلب إهتمام سويد ويجعل ذهنه متفتحاً لما سيقول وبعدها قال ﷺ: " قرآن أنزله الله علي، وهو هدى ونور فتلا ﷺ القرآن، وذلك بعد أن دارت بينه وبين سويد محادثة عرف كل واحد منهما ما يدور بخلد الآخر وعرف ﷺ مدى قدرة سويد على فهم ما سيقراً عليه من القرآن، فما كان من سويد إلا أن أعلن إسلامه وقال: " إن هذا القول حسن " ولو أن المصطفى ﷺ رفض منذ البداية الإستماع إلى قول سويد والحكم التي كان يرددها لما استطاع أن يكسب قلبه وثقته فيه ومن ثم إسلامه - رضي الله عنه - .

وحين عرض الرسول ﷺ نفسه على الأنصار، أراد في بداية الأمر أن يعرف ممن هم حتى يستطيع بعد ذلك عرض الإسلام عليهم بما لديهم من علم وحسب ما تقتضيه الحاجة وحين عرف أنهم من الخرج وأنهم موالي اليهود كان على ثقة بأن

لديهم علم بالرسالة السماوية - الدين الإسلامي - الذي سيأتي بعد عيسى - عليه السلام - فبعد أن عرفهم طلب منهم الجلوس لكي يعرض عليهم الإسلام ، فحين جلسوا إليه أخذ يشرح لهم الإسلام وحقيقة الدعوة الإسلامية وتلا عليهم القرآن الكريم والخزرج يستمعون إليه بقلوب واعية وعقول منيرة وبعدها علمت الخزرج من حديثه ﷺ أنه هو النبي المنتظر الذي كانت اليهود تبشرهم به وتستفتح عليهم بأنه سيأتي نبي منهم أي - من اليهود - وسيتبعونه ويقاتلون معه الخزرج والأوس ، إلا أن الخزرج كانت أكثر وعياً من اليهود حيث أتبعته الرسول ﷺ لما عرفت حقيقة دعوته وقوة تأثيرها في النفوس وصدق تبليغه للرسالة فاستجابوا له ﷺ وأعلنوا إسلامهم ، وماذا لك إلا بفضل من الله ثم بتمكن المصطفى ﷺ من مخاطبة عقولهم بما يعون من القول.

وهذا عدى بن حاتم يقدم إلى الرسول عليه الصلاة والسلام بعد هروبه إلى بلاد الشام حين غزى علي بن أبي طالب بلى وعذرة ، فاستقبله الرسول عليه الصلاة والسلام استقبالا حسناً ، واجلسه بين يديه إكراماً له مع أنه لم يكن مسلماً بعد ، فعمد الرسول عليه الصلاة والسلام إلى مناقشته وذلك لعلمه برجاحة عقله وحكمته ، فبدأ النقاش معه فيما يتعلق بدينه ، وفي كل سؤال يطرحه عليه الصلاة والسلام كان عدى يجيب عليه بالإيجاب ، وهكذا خاطب الرسول عليه الصلاة والسلام عدى بما يعيه عقله ، لذلك قال عدى في هذا "وعرفت أنه نبي مرسل يعرف ما يُجهل" وبهذا كسب الرسول عليه الصلاة والسلام قلب عدى فأعلن إسلامه بين يديه ﷺ.

ويعد مبدأ مخاطبة الناس على قدر عقولهم من أهم المبادئ التي تسهم في وضع أسس وقواعد لبناء العلاقات الإنسانية السليمة في المؤسسات التربوية وحيث أن الأفراد يختلفون في المستويات العقلية فلا بد أن يكون الإداري التربوي على مقدرة من التخاطب مع جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية أو الذين لهم علاقة بتلك المؤسسة سواء من أولياء الأمور أو المسؤولين وحتى يستطيع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ مخاطبة



الناس على قدر عقولهم في إدارته بشكل سليم مما يجعله يكسب ود وثقة من حوله فلا بد أن يراعي الجوانب التالية:

- ١- أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على مخاطبة جميع الأفراد العاملين معه أو الموجودين في المؤسسة بحسب ما يفهمون ويعون منه.
  - ٢- أن يكون الإداري التربوي لديه علم ومعرفة بأصول علم النفس التربوي حتى يتمكن فهم من حوله.
  - ٣- أن يحاول الإداري التربوي أن ينزل بأسلوب مخاطبه إلى أدنى مستوى يمكن أن يخاطب به الأفراد من حوله وخاصة الطلاب أو المستخدمين أو حتى أولياء الأمور الذين يكونون في بعض الأحيان أميين أو أنصاف متعلمين.
  - ٤- أن يعمل الإداري التربوي على تقدير العاملين معه من ذوي العقول النيرة وأصحاب الأفكار المبتكرة بشكل يشعرهم بأهميتهم ويحاول دائماً أن يرفع من تلك الإمكانيات والقدرات وليس العكس.
  - ٥- أن يعمل الإداري التربوي على مراعاة بعض الأفراد في تلك المؤسسة ممن يصعب إستيعابهم لما يسند إليهم من أعمال أو أوامر.
  - ٦- أن يحاول الإداري التربوي دائماً التقريب بين وجهات النظر المختلفة بين الأفراد العاملين معه وأيضاً تقريب وجهة نظره شخصياً لمن يتعامل معهم وذلك بمخاطبتهم بما يستوعبون حتى يسود الود والتفاهم فيما بينهم.
- ومتى استطاع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ مخاطبة الناس على قدر عقولهم في إدارته تمكن من خلق جو من التفاهم وفتح باب النقاش فيما بينهم بشكل يمكنه من أداء الأعمال أو إسناد المهام إلى من يستطيع القيام بها وهذا بالتأكيد يسهم وبشكل كبير في بث الراحة والطمأنينة في نفوس الأفراد ، فمتى عرف الإداري أسلوب المناقشة المتميز في

مخاطبة الأفراد حسب عقولهم فإنه يتمكن من عرض وجهة نظره الشخصية لهم وأيضاً  
تقريب وجهات النظر فيما بينهم أيضاً.

## ١٤- مبدأ إنزال الناس منازلهم :

إن إنزال الناس منازلهم لابد أن يكون في جميع المعاملات فقد خلق الله عز وجل  
البشر وجعل بينهم فروق واختلافات سواء كانت خلقية أو خلقية نفسية أو اجتماعية  
وكل هذا له اثر كبير في التعامل بين الأفراد ، حيث أن طريقة التعامل تختلف من شخص  
إلى آخر وفي ذلك مراعاة لتلك الفروق فلا يمكن أن يتعامل الجميع بطريقة واحدة، وقد  
قال الرسول عليه الصلاة والسلام "إذا أتاكم كريم قوم فأكرموا" وفي هذا تأكيد على  
أسلوب التعامل بين الأفراد ولا يعني الاقلال من شأنهم .

وقد حرص المصطفى ﷺ على تطبيق هذا المبدأ في تعامله مع المسلمين وكان لهذا  
المبدأ أثر في بناء علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد أنفسهم وبين قائدهم ﷺ ، ومن  
الأحداث الدالة على ذلك ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) أن العباس عم الرسول ﷺ أخذ  
أبا سفيان ليرى بعينه قوة الإسلام والمسلمين فقال له رسول الله ﷺ : " أذهب بأبي  
سفيان فاحبسه عند خطم الجبل بمضيق الوادي حتى تمر عليه جنود الله " ، قال  
العباس، فقلت : " يا رسول الله إنه يحب الفخر فاجعل له شيئاً يكون في قومه " فقال  
ﷺ : " فليدخل مكة وليقل : " من دخل دار أبي سفيان فهو آمن ومن دخل دار حكيم  
بن حزام فهو آمن ومن دخل المسجد فهو آمن، ومن أغلق بابه فهو آمن " (ص ٣٩٣) ( ابن  
هشام ١٤٠٨هـ، ج ٤، ص ٤٤ - ٤٥ )

كما يورد الجزائري (١٤٠٩هـ) موقفاً آخراً وهو أن الرسول ﷺ بعث علياً بن  
أبي طالب في مائة وخمسين رجلاً إلى طئ فلما جاءت خيل رسول الله ، أخذوا أخت عدي  
بن حاتم وناساً آخرين فأتوا بهم رسول الله ﷺ ، فقالت : يا رسول الله هلك الوالد

وغاب الوافد فأمنن عليّ من الله عليك " فقال : " من وافدك ؟ " قالت : " عدي بن حاتم " قال لها : " الذي فر من الله ورسوله " فمن عليها وقال لها : " سلي هذا علي - علي بن أبي طالب - حملنا فسألته فأمر لها به وكساها وأعطاه نفقة " ( ص ٤٣٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٢٢ - ٢٢٣ )

ويقول عساف ( ١٤١٢ هـ ) أن الرسول ﷺ كان يتعامل مع أناس مختلفين من حيث المكانة الاجتماعية فمنهم راعي الغنم ، ومنهم الفقير المحتاج ومنهم الزعيم في قومه ، ومنهم المملوك لسيدته ومنهم الغني وغير ذلك ، فكان ﷺ يتعامل مع جميع هؤلاء وينزل كل شخص في منزله المناسب وذلك بغير تحقير أو تقليل من شأن شخص على حساب الآخر فالكل سواء في الحق والكل سواء في العدل بينهم إلا أن الشريف في القوم لا يرضى أن يكون في مكان أقل مما هو يستحقه . ( ص ٣٣٨ )

وفي هذا إكرام للفرد فنجد أن رسول الله عليه الصلاة والسلام حين ذكره عمه العباس بأن أبا سفيان يحب الفخر وذلك لأنه ذو مكانة في قومه ، قال له : " ليدخل مكة وليقل من دخل دار أبي سفيان فهو آمن " وفي ذلك تكريم وتقدير لأبي سفيان مع أنه أسلم قبل ساعات معدودة فهذا يعني أن رسول الله أنزل أبا سفيان منزله حيث أنه أعطاه ما يستحق من إكرام فجعل له ما يفتخر به بين قريش وهو أن من يدخل داره فهو آمن ، وبذلك استطاع المصطفى ﷺ أن يكسب ود أبي سفيان ومحبته حيث أن الرسول ﷺ لم يقلل من شأنه بعد إسلامه في وقت متأخر بل أنزله المنزل الذي يستحقه لذلك نجده الرسول ﷺ غرس الثقة في نفس أبي سفيان وماذا إلا لأنه لم يتجاهل محبة أبي سفيان للفخر والافتخار .

وهذا أيضاً موقفه ﷺ مع فاطمة بنت حاتم الطائي حين أخذت مع سبي طئ وجاء بها علي بن أبي طالب إلى رسول الله ﷺ فتكلمت إلى الرسول ﷺ ولم تفصح



في قولها ممن هي ، إلا أنه سألها حين قالت : " غاب الوافد " ، قال : " ومن وافدك " فقالت : " عدي بن حاتم " فما كان من الرسول ﷺ إلا أن منّ عليها واطلق سراحها إكراماً لها لأنها ابنة كريم من الكرماء حتى وإن لم يكن مسلماً وأخت شهم حتى وإن كان نصرانياً ، وبهذا نجد أن الرسول ﷺ قد أنزل فاطمة بنت حاتم في منزله مناسبة لها ولم يحقر من شأنها ولم يعاملها معاملة السبي بل إنه عليه الصلاة والسلام تفضل عليها مرة أخرى وقال لها : " سلي هذا علي - علي بن أبي طالب - حملانا " وما هذا إلا إكرام منه ﷺ لمن كان له شرف وفضل في قومه ، وقد كان لتصرفه عليه الصلاة والسلام هذا أثر في نفسها ، فيذكر الجزائري (١٤٠٩هـ) أنها ذهبت لأخيها بالشام وقالت : أرى أن تلحق بمحمد سريعاً فإن كان نبياً كان للسابق فضله وإن كان ملكاً كنت في عز . (ص ٤٤٠) ولو لم يكن الرسول ﷺ أكرمها وأنزلها تلك المنزلة لما قالت ما قالت ، وهكذا نجد أن مبدأ إنزال الناس منازلهم من أهم المبادئ التي مارسها ﷺ في حياته مع الصحابة - رضوان الله عليهم - بل مع جميع الناس من مسلمين وغيرهم ، وهكذا كسب قلوب الكثير ممن حوله وانتشر الود والعدل بين جميع الأفراد في ذلك المجتمع الإسلامي.

وحتى يطبق الإداري التربوي مبدأ إنزال الناس منازلهم في الإدارة المدرسية فإنه لابد أن يراعي الجوانب التالية:

- ١- أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على التعامل مع الفئات المختلفة من الناس دون تحيز ومحاباة لفئة دون الأخرى .
- ٢- أن يعرف الإداري التربوي أن كل فئة من الناس تحتاج إلى معاملة خاصة ومناسبة لها.

٣- أن يقدر الإداري التربوي كل فرد يتعامل معه حسب مكانته الاجتماعية وقدراته وإمكاناته بحيث لا يقلل من شأن الأفراد.

٤- أن يكون الإداري التربوي على اقتناع أن الناس تحتاج إلى من يقدرها وينزلها المنزلة المناسبة لها وحتى يتمكن من التعامل مع هذه الفئات بأسلوب يخلق الود والتفاهم.

ومتى طبق الإداري التربوي مبدأ إنزال الناس منازلهم في الإدارة المدرسية فإنه سيكون لذلك أثر في العلاقات الإنسانية الناشئة بين الأفراد العاملين أنفسهم مما له أثر في أداء الأعمال على أكمل وجه، وإنجاز المهام التي تسند إلى الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية، كما أن ذلك المبدأ سيكون له أثر في العلاقة بين الرؤوسين وبين رئيسهم، ولا بد أن يراعي الإداري التربوي أن تطبيق هذا المبدأ ليس فقط في التعامل مع العاملين معه بل أيضاً مع أولياء الأمور أو الزائرين للمدرسة وغيرهم ممن لهم صلة بهذه المؤسسة التربوية وبهذا يشعر الجميع بالسعادة والراحة والطمأنينة فتشيع المحبة بينهم مما يدفعهم إلى التعاون في إنجاز الأعمال والمهام.

## تنمية روح الفريق الواحد

### ١- مبدأ الأخوة :

إن الأخوة هي ثمرة اللقاء على العمل في سبيل الله كما أنها أساس لذلك العمل، ولا يستقيم العمل إلا بها فلا بد أن تكون الولاية بين المؤمنين بالله ورسوله، فأواصر الأخوة تشد الأفراد بعضهم إلى بعض فيربط الإيمان بينهم. وبما أن لهذه الأخوة ثمارها المرجوة في الدنيا والآخرة فقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على غرس معنى الأخوة في نفوس أفراد المجتمع الإسلامي ومما يدل على ذلك ما ذكره العمري (١٤١٥هـ) أن الرسول ﷺ آخى بين المسلمين في مكة قبل الهجرة على الحق والمواساة فأخى بين حمزة وزيد بن حارثة وبين أبي بكر وعمر بن الخطاب كما أنه آخى بين المهاجرين والأنصار اثنين اثنين وحرص على أن يؤاخي بين المهاجرين أنفسهم وأخذ ﷺ علماً أخاً له. (ص ٢٤١- ٢٤٢) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٢، ص ١٤٦)

ومن الآثار الإيجابية لدعوة الرسول عليه الصلاة والسلام للتآخي ما فعله مصعب مع أخيه يقول المباركفوري (١٣٩٦هـ) أنه بعد انتهاء معركة بدر الكبرى مر مصعب بن عمير بأخيه أبي عزيز بن عمير الذي خاض المعركة ضد المسلمين، مر به وأحد الأنصار يشد يده، فقال مصعب للأنصاري: شد يدك فإن أمه ذات متاع لعلها تفتديه منك فقال أبو عزيز لأخيه مصعب: أهذه وصايتك بي؟ فقال مصعب: إنه - أي الأنصاري - أخي دونك. (١٩٢) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٤، ص ٢٨٧)

وقد عمل الدين الإسلامي على توثيق الروابط والصلات بين أفراد المجتمع المسلم وبنى تلك الروابط والصلات على الأخوة الإسلامية القائمة على الإيمان والمحبة والتواد والتناصح وبهذا ينتفي الحسد والتباغض قال الله تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾

(سورة الحجرات ، آية ١٠)



ولذلك حرص المصطفى ﷺ على تربية الصحابة على هذه الأخوة فكان يحثهم على بناءها ويلقي على مسامعهم أن أخوة الإسلام ومودته أبقى للإنسان في حياته الدنيا والآخرة ففيها أمان على الفرد في ماله وأهله ليعيش في أمن وإطمئنان مع أخوته قال ﷺ : " إن من آمن الناس علي في صحبته وماله أبو بكر ، ولو كنت متخذاً خليلاً غير ربي لأتخذت أبا بكر خليلاً ولكن أخوة الإسلام ومودته ، لا يبقين في المسجد باب إلا سد إلا باب أبي بكر " ، لذلك عمل المصطفى ﷺ منذ بداية تأسيس الدولة الإسلامية الأولى على جمع شمل المسلمين من أهل مكة من الذين هاجروا إلى المدينة وبين أهل المدينة الذين ناصرُوا الإسلام وقبلوا أن يأوي إليهم أهل مكة ويقاسموهم البلاد والمال ويعيشوا معهم من أجل رفع راية الإسلام ، وهكذا عاش جميع أفراد المجتمع الإسلامي في محبة وألفة ، وتعاونوا جميعاً على عمل الخير وتعليم الناس أمور دينهم مما جعلهم يملكون العالم بتفانيهم وإخلاصهم وأخوتهم الصادقة التي تخلو من الحقد والحسد ، وبذلك ضرب المسلمون الأوائل مثلاً رائعاً لمعنى الأخوة في الإسلام حتى أن الرجل ليقتل أخاه المشرك في المعركة ولا يبالي بذلك ، فهذا مصعب بن عمير تربى على يد رسول الله ﷺ فعرف أن أخوة الإسلام أوثق رابطة من أخوة الدم والنسب فيرى أخاه أبا عزيز في يد أحد الأنصار من ضمن أسرى بدر فما كان من مصعب إلا أن قال للأنصاري : " شد يدك فإن أمه ذات متاع لعلها تفديه منك " فلم يهتم مصعب بقرب أخيه منه لأن الإسلام أعظم في نفسه من هذا ، وأخوة الإسلام هي التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية فما كان من رد إبي عزيز عليه إلا أن قال : " أهذه وصايتك بي ؟ " أي أنت يا مصعب تأمر الأنصاري يشد على يدي وأنا أخوك فلم يبالي مصعب بذلك ، فأجابه " إنه أخي دونك " ، فهكذا غرس الرسول ﷺ معنى الأخوة الحقيقية في نفوس الصحابة - رضوان الله عليهم - حتى إن الجميع يعمل من أجل بنائها وتوثيقها ليعيش الجميع في سعادة وإطمئنان في حياتهم ، ويسهمون في بناء المجتمع الإسلام لذلك تضافرة الجهود في ذلك المجتمع

وعاش الرعيل الأول حياة هنيئة وسعيدة في ظل العقيدة الإسلامية فكان ﷺ يؤكد أن المسلم أخو المسلم وهناك الكثير من الأحاديث التي تؤيد هذه الأخوة وتبين قواعدها وأسسها التي يجب أن تبنى عليها.

وترى الباحثة أن مبدأ الأخوة الإسلامية من أهم المبادئ التي يجب أن تبنى عليها العلاقات الإنسانية في المجتمعات المختلفة وتحتاج الإدارة المدرسية إلى مثل هذه الأخوة حتى يشد الأفراد بعضهم بعضاً ويعمل الجميع من أجل خدمة المؤسسة التربوية. وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الأخوة الإسلامية في المؤسسة التربوية - المدرسية - لابد أن يراعي الجوانب التالية :

- ١- أن يشعر الإداري التربوي جميع من حول أنهم أخوة له فلا يفضل بعضهم على بعض في التعامل أو الشكر والتقدير أو الثقة في أفراد دون آخرين إذا لم يكن ذلك الشخص يستحق فإن هذا سيكون له آثار سلبية على الأفراد.
- ٢- أن يكون شعار الإدارة المدرسية " الجميع أخوة " حتى لا يكون هناك نوع من الفرقة أو الشحنةاء بين الأفراد.
- ٣- أن يعمل الإداري التربوي بصفة دائمة على حل المشاكل التي تحدث بين الأفراد بصورة جيدة مما يزول معها أثر هذه المشاكل من النفوس.
- ٤- أن يسهم الإداري التربوي في توثيق الروابط بين الأفراد من خلال الجلسات الخالية من العمل والرسميات بينه وبين الأفراد العاملين معه مما يشعرهم بجو الأسرة الواحدة.
- ٥- أن يحرص الإداري التربوي على المشاركة في المناسبات الخاصة بالأفراد العاملين معه مما يؤكد نوعاً من الود والمحبة بينه وبينهم.

ومتى استطاع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الأخوة وحرص على أن يكون هذا المبدأ

هو أساس التعامل بينه وبين الأفراد في المؤسسة التربوية وبين الأفراد أنفسهم وبهذا يكسب جميع الأفراد من حوله ويجعلهم يحيطون بالإدارة، فالكل يعمل بيد واحدة من أجل خدمة العملية التعليمية والتربوية، والجميع يشعر بالراحة والطمأنينة في تلك المؤسسة وكأنه واحد منهم فلا فرقة ولا شحناء ولا بغضاء بينهم.

### ٣- مبدأ التناصح:

قال ﷺ : " الدين النصيحة " قال الصحابة : لمن يا رسول الله ؟ ، قال : "

لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم ". ( رواه البخاري )

ذكر ( الهاشمي ، ١٤١٤هـ ) أن النصيحة في الدين الإسلامي أمر هام في ميزان أعمال المسلم، وهي خلق من أخلاق المؤمن الصادق التقي وتزيد خطورة النصيحة في تقرير المصير للآخرين، وتزيد المسؤولية في النصيحة الصادقة في عنق المسؤول-الرئيس- فقال

ﷺ : "كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته". ( رواه البخاري )

ومن الملاحظ أن النصيحة الصادقة لا يتقبلها الإنسان ويكون لها أثرها في النفس إلا إذا كانت بطريقة لبقة و بعبارات تنم عن الحب والود والصدق خصوصاً إذا كان هذا الإنسان صاحب مركز ومكانة .

وقد مارس الرسول ﷺ هذا المبدأ في حياته، كما أنه غرسه في نفوس أصحابه - رضوان الله عليهم - فكان الرسول ﷺ يسدى النصيحة إلى أصحابه ويتقبلها منهم ولا يخفى ما لهذا التناصح من أثر على المجتمع الإسلامي .

ومن الأحداث الدالة على تطبيق هذا المبدأ في حياة الرسول ﷺ مع المسلمين ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) أنه في يوم فتح مكة مشى الرسول عليه الصلاة والسلام حتى وصل ذا طوى وقف على راحلته معتجراً بشقة بُردِ حَبْرة حمراء ، وفرق جيشه فأمر الزبير بن العوام أن يدخل في بعض الناس من كدى ، وأمر سعد بن عبادة أن يدخل بعض



الناس من كداء "المعلاة" وسمع سعد بن عبادة يقول: اليوم يوم ملحمة ، اليوم تستحل الحرمه ، فقال عمر بن الخطاب : يا رسول الله أسمع ما قال سعد بن عبادة ما نأمن أن يكون له في قريش صولة ، فقال رسول الله ﷺ لعلى بن أبي طالب " أدركه فخذ الراية منه ، فكن أنت الذي تدخل بها ". ( ص ٣٩٤ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٤٨ )

كما يورد الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) موقفاً آخرأ وهو أن رسول الله ﷺ بعث إلى عمرو بن العاص إلى أرض بلى وعذرة يدعو الناس إلى الإسلام فسار عمرو حتى وصل ماء جذام المسمى " بالسلاسل " فلما كان به خاف ، فبعث إلى النبي عليه الصلاة والسلام يستمده فبعث اليه أبا عبيدة بن الجراح في جماعه من المهاجرين والأنصار وفيهم أبو بكر وعمر فقال الرسول عليه الصلاة والسلام لأبي عبيدة : " لاتختلفا " - أي أنت وأمير السرية عمرو بن العاص - فخرج أبو عبيدة ومن معه فلما قدموا على عمرو ، قال عمرو : يا أبا عبيدة أنما جئت مدداً إلي ، فقال : يا عمرو إن رسول الله عليه الصلاة والسلام قال : " لاتختلفا " فإن عصيتني أطعتك ، قال : فأنا أمير عليك قال أبو عبيدة : فدونك ، فصل عمرو بالناس وبالمدد الذي بعث به رسول الله . ( ص ٣٨٠ - ٣٨١ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٧٠ )

ومن المواقف أيضاً ما ذكره البار كفوري ( ١٣٩٦ هـ ) أنه عندما قدم وفد بني كنانة دخلوا على رسول الله ﷺ وكانوا قد رجلوا جمهم ، وتكحلوا ، عليهم جيب الحبرة وقد كفقوها بالحرير فقال لهم رسول الله ﷺ : " ألم تسلموا؟ " قالوا : بلى قال : " فما بال هذا الحرير في أعناقكم " فشقوه منها وألقوه . ( ص ٤٦٢ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٢٨ )

إن يوم الفتح أعظم يوم في التاريخ أعز الله فيه دينه ورسوله وأعلى كلمته ، وأذل الله فيه الشرك والمشركين ، وفي هذا اليوم نجد أن سعد بن عبادة لم يستطع أن يكتم

فرحته بذلك النصر فقال : " اليوم يوم ملحمة ، اليوم تستحل الحرمة " ، ولم تك مقولة سعد إلا لإعلاء كلمة الحق وفخراً بالانتصار على الشرك وأهله ، إلا أن عمر بن الخطاب لم يتحمل مقولة سعد فأبلغها لرسول الله ﷺ خوفاً منه أن يعتمد الأنصار إلى الأخذ بالثأر من قريش فقال : " يا رسول الله ما نأمن أن يكون له أي - سعد بن عباد - في قريش صولة " وهذه النصيحة قصد بها عمر بن الخطاب منع سعد بن عباد من حمل لواء المسلمين حتى لا يقدم على قتال قريش هو ومن معه ، نظر الرسول ﷺ لنصيحة عمر بعين الاعتبار فأخذ اللواء من سعد بن عباد وبذلك استطاع ﷺ أن يكسب ثقة عمر حين قدم النصيحة ، كما كسب ثقة قريش فيه وفي عظم الدين الإسلامي الذي يدعو إليه ، وحين أخذ اللواء من سعد ما كان ذلك إلا ليبين لسعد أن القتال شرع في الإسلام من أجل نشره وليس للانتقام والأخذ بالثأر ، ولم يكن تصرفه ﷺ إلا لتحقيق مصلحة عامة للمسلمين ونزع الحقد والحسد من أنفسهم وخلق جواً من الود والتفاهم بين أفراد المجتمع الواحد.

وقد حرص المصطفى ﷺ على جمع شمل المسلمين وتوحيد صفهم فكان دائماً ينصح بالاجتماع وعدم الاختلاف بين الأفراد ، فهذا ﷺ يقول لأبي عبيدة " لا تختلفا " فهذه نصيحة يقدمها الرسول ﷺ لأبي عبيدة وفيها الكثير من الحرص على المصلحة العامة للمسلمين وتوثيق الروابط فيما بينهم وجمع القلوب وتحقيق الألفة بين أفراد المجتمع الواحد ، كما أن النصيحة من الرسول ﷺ كرئيس للمجتمع الإسلامي تشعر الجميع بحرصه عليهم ومحبته لهم وبذلك تجد نصيحته قلوباً مطيعة وصدوراً رحيمة لتقبلها.

ولم يزل المصطفى ﷺ يقدم النصيحة لكل مسلم سواء من المسلمين الأوائل أو من أسلم حديثاً فهذا وفد بنى كنانة ، بعد أن أسلموا وقدموا إلى رسول الله ﷺ ورأى

ملابسهم التي دخل الحرير في حياكتها وهذا أمر محرم في الإسلام فلم يتجههم وجهه ﷺ ولكن بدأهم بسؤال استنكاري حيث قال : " ألم تسلموا ؟ " ، قالوا : " بلى " ، وبعد أن تأكد من إسلامهم قدّم لهم نصيحة المشفق عليهم من عذاب النار حيث قال : " فما بال الحرير في أعناقكم ؟ " ولم يكن أمره ونهيه عن المنكر فيه قسوة أو غلظة بل يشعر من يسمع نصيحته بصدق محبته وشدة حرصه وخوفه عليهم لذلك سارع بني كنانة بشق ما يلبسون وألقوه أرضاً ، وما تصرفهم هذا إلا لثقتهم في الرسول الكريم ﷺ وبذلك استطاع أن يكسب قلوب الناس من حوله وطاعتهم له وخلق جواً من التفاهم فيما بينهم وهذا ما تسعى إلى تحقيقه العلاقات الإنسانية في نفوس الأفراد.

ويعد مبدأ التناصح بين أفراد المجتمع الواحد من أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإسلام ، فالنصيحة في الدين الإسلامي عامة للصغير والكبير ، الغني والفقير ، القوي والضعيف ، لذلك تسمو العلاقات بين الأفراد وتزيد الثقة فيما بينهم ويعرف كل فرد أن النصيحة يقصد بها الإصلاح ولا يقصد بها الفضيحة ، وتحتاج المؤسسة التربوية إلى التناصح فيما بين الأفراد ، وقد تكون النصيحة مقدمة من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس من المرؤوس إلى الرئيس ، فالهدف منها المصلحة العامة وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

وحتى يستطيع الإداري التربوي تطبيق مبدأ التناصح في إدارته لابد أن يراعي الجوانب التالية :

- ١- أن تكون النصيحة التي يريد تقديمها للفرد في السر وليس في العلن لأن في ذلك جرح لكرامة الفرد والإقلال من شأنه أمام الجميع .
- ٢- أن تحقق النصيحة مصلحة عامة لجميع أفراد المجتمع وليس مصلحة خاصة بالإداري نفسه أو على حساب الآخرين.
- ٣- أن تقدم النصيحة بأسلوب حسن وقول لين حتى يمكن للفرد أن يتقبلها.



٤- عند طلب أحد أفراد المجتمع التربوي النصيحة لابد أن يكون الإداري صادقاً في نصحه.

٥- أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على تقبل النصح من غيره من الرؤوسين ولا يجعل منصبه حائلاً دون قبول النصيحة.

٦- أن يفتح الإداري التربوي المجال أمام الأفراد العاملين معه في تقديم النصيحة له إذا ما كان هناك ضرورة ، أو حتى طلب النصح منهم في أمر من الأمور مما يوثق الصلة فيما بينهم.

٧- أن لا يجعل تقديم النصيحة للأفراد فيما يتعلق بالعمل والمؤسسة فقط بل لابد أن تكون النصيحة حتى في الأمور الشخصية والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ومتى طبق الإداري التربوي مبدأ التناصح فإنه يسهم في توثيق الصلة والترابط بينه وبين الأفراد العاملين معه في المؤسسة التربوية وبذلك تزيد الثقة ويعلم الجميع أن النصح ليس إلا للإصلاح والرفع من مستوى تلك المؤسسة فيشعرون بالحب والود والتفاهم فيما بينهم ويشعرون بما يدور حولهم.

### ٣- مبدأ المشاركة :

هناك الكثير من الأعمال والمهام تحتاج إلى مشاركة الأفراد العاملين فيها حتى يتم إنجازها على أكمل وجه ، كما أن لهذه المشاركة أثر في التعامل بين الأفراد مما يشعرهم بأهمية أرائهم ومشاركتهم سواءاً كانت المشاركة بتقديم الآراء والمقترحات أو المساهمة في إنجاز الأعمال أو مساعدة الآخرين في أداء مهامهم .

ويقول نواف كنعان (١٩٨٥م) أن مبدأ المشاركة يتمثل فيه روح الجماعة، فيشعر الأفراد بالقوة والإحساس بالذات ، ومما لا يمكن إغفاله في هذا المبدأ هو مساهمته في تقبل الأفراد للقرارات والتحمس لتنفيذها بشكل جيد، كما أن المشاركة تنمي العاملين وتدريبهم وتزيد ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له. (ص ٢١٩ - ٢٢٢)

وقد بين الرسول ﷺ أهمية مبدأ المشاركة أثناء تعامله مع أفراد المجتمع الإسلامي وكان له الأثر الكبير في تحقيق أهداف الدعوة الإسلامية وانتشارها في أرجاء العالم في ذلك الوقت مما يجعل المجتمع الإسلامي مجتمعاً يتميز عن غيره من المجتمعات.

ومما يدل على مشاركة الرسول ﷺ للمسلمين ما أورده المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن المسلمين قاموا بتنفيذ الخطة التي اقترحها سلمان الفارسي في غزوة الخندق وقاموا بجد ونشاط يحفرون الخندق ورسول الله ﷺ يحثهم ويساهم في عملهم هذا، وكان ﷺ ينقل القرباب من الخندق حتى يوارى الغبار جلده ﷺ. (ص ٢٥٩) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٣، ص ١٦٨)

أن مبدأ المشاركة فيه نوع من التعاون بين الأفراد وشعور بروح الفريق الواحد، وترى الباحثة أن المشاركة قد تكون بالقول والفعل معاً أو بالقول فقط، مثل مشاركة الأفراد في اقتراح شئ ما خاص بالمؤسسة التربوية التي يعملون فيها وهذا يدخل ضمن مبدأ الشورى، وأما مشاركة الأفراد بالفعل هو مشاركتهم في تلك المؤسسة لإنجاز عمل من الأعمال أو مهمة من المهام التي تسندها الإدارة إليهم دون أن يكون ذلك عملاً أساسياً ومن أعمالهم الرسمية، وبذلك يمكن أن يشارك كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية في دفع عجلة سير العملية التعليمية والتربوية، كما أن هذه المشاركة يشعر فيها كل فرد مشارك بالانتماء إلى المؤسسة وأنه عضواً فعالاً وله دوره الذي يمكن أن يحقق من خلاله ذاته فيشعر بالراحة والطمأنينة، كما أن المشاركة تجمع القلوب بين الأفراد بعضهم مع البعض ومع إدارتهم.

وقد حرص المصطفى ﷺ أن يخلق جواً من المحبة والتعاون والتفاهم بين الأفراد في المجتمع الإسلامي بدفعهم إلى المشاركة الفعالة حتى وإن كانت هذه المشاركة بسيطة وذلك من كل فرد حسب إمكانياته وقدراته، وكان الرسول

ﷺ يشارك مع المسلمين في جميع الأعمال فكان ذلك دافعاً لهم يشعرون بأنه واحداً منهم ولا فرق بينه وبينهم في مجال العمل ، وهذا موقفه ﷺ في غزوة الخندق بعد أن وزع الأعمال على الأفراد ولم يكتف بذلك بل قام بعمل قد يراه البعض أنه لا يليق برئيس أن يفعله وخاصة إذا كان صاحب مكانة عظيمة مثل مكانة المصطفى ﷺ إلا أن أحد أفراد ذلك المجتمع المسلم يروي لنا أن الرسول ﷺ كان ينقل التراب من الخندق على ظهره فكان الغبار يغطي جلده فلا يمكن لأحد أن يراه من كثرة الغبار المغطي عليه ، وهذه المشاركة منه ﷺ دليل على تواضعه ولين جانبه وشعوره بالمسؤولية وتشجيعاً لمن معه في المثابرة على العمل وسرعة الإنجاز ، كما أنهم يشعرون بأهمية العمل لمشاركته ﷺ لهم فيه ، ويبعث روح الحماس والتنافس بين الأفراد وتزيد القربة بينهم وبين الرئيس ، والانسجام فيما بينهم مما يجعلهم يلتفون حول هذه القيادة بكل حب وإخلاص. وهذا ما حرص على تحقيقه ﷺ منذ بداية تأسيس الدولة الإسلامية الأولى.

مما يؤكد العُمري ( ١٤١٥هـ ) أن المصطفى ﷺ رسم مبدأ المشاركة في ذلك المجتمع وكان قدوة لهم في ذلك السلوك فها هو الرسول ﷺ في غزوة تبوك يحث المسلمين على النفقة ووعد المنفقين منهم بالأجر العظيم من الله عز وجل وهنا سارع أغنياء الصحابة - رضوان الله عليهم - وفقراءهم إلى تقديم الأموال والصدقات فما هذه المسارعة منهم - رضي الله عنهم - إلا مشاركة لرئيسهم فقد كانت هذه الغزوة في ظروف صعبة وتحتاج إلى مشاركة من جميع الأفراد في ذلك المجتمع ، الغني منهم والفقير ، الكبير منهم والصغير ، لذلك نجد أن مشاركة كل فرد من الأفراد كانت حسب إمكانياته وقدراته . ( ص ٥٢٤-٥٢٥ )

وهذه المشاركة من الصحابة في مثل هذه الظروف ما هي إلا لشعورهم بالانتماء لذلك المجتمع وتقديرهم لرئيسهم ومحبتهم له وتفانيهم في العمل معه وإنجاز المهام



التي يمكن أن تدفع ذلك المجتمع إلى التطور والرفع من شأنه، وقد غرس المصطفى ﷺ هذا المبدأ في نفوس المسلمين من حوله فكان كل فرد منهم يسارع للمشاركة في أداء الأعمال سواء أسندت إليه بصورة مباشرة أو لم تسند إليه، وبهذه المشاركة استطاع المسلمون من نشر الدين الإسلامي في تلك الأراضي، واجتمعت القلوب فيما بينها حول قيادتها وهذا ما سعى إليه المصطفى ﷺ من جمع شمل أفراد المجتمع المسلم وتكاتفهم معاً وخلق جواً من التعاون والمحبة فيما بينهم، وعندما تم تجهيز ذلك الجيش بالمشاركة الفعالة من الجميع فإنه تحقق لهم النصر - بإذن الله - وانتشر الإسلام. ويعد مبدأ المشاركة متعلقاً بالإدارة بوجه عام وبالإدارة المدرسية بوجه خاص، حيث تحتاج تلك الإدارة إلى المشاركة الفعلية من كل فرد فيها سواء كان ذلك الفرد معلماً أو طالباً أو مستخدماً أو إدارياً، فإن جميع هذه الفئات في المؤسسة التربوية لابد أن تشارك في بناء تلك المؤسسة البناء السليم وتحقق أهدافها بالصورة المرجوة والتي يمكن من خلالها بناء الشخصية المتميزة، وحيث أن مبدأ المشاركة يخلق جواً من الود والتفاهم بين الأفراد أنفسهم ويلعب دوراً كبيراً في ربط هؤلاء الأفراد بالإدارة، وحتى يتمكن الإداري التربوي من تحقيق مبدأ المشاركة فإنه لابد أن يراعي الجوانب التالية:

- ١- أن يحرص الإداري التربوي على تدريب نفسه على المشاركة في أعمال المؤسسة التربوية سواء كانت هذه الأعمال من ضمن المسؤوليات الأساسية أو الفرعية التي تحتاج إليها المؤسسة في الظروف الطارئة حتى يكون بذلك قدوة للأفراد في المشاركة.
- ٢- أن يشجع الإداري التربوي جميع الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية على المشاركة في تطوير هذه المؤسسة سواء بالأراء القيمة أو بالأعمال التي تحقق مصلحة عامة أو أهداف المؤسسة بشكل جيد.

ومتى استطاع الإداري التربوي تطبيق مبدأ المشاركة في المؤسسة التربوية فإنه يسهم وبشكل كبير في التفاهم والتعاون مع الأفراد في هذه المؤسسة بالإضافة إلى إشعارهم

بأهمية دورهم في البناء، وهذا بالتأكيد يشعرهم بالانتماء للمؤسسة والشعور بالذات وحيث أن المشاركة تختلف من شخص لآخر حسب قدراته إلا أن كل فرد يحرص على تقديم أفضل ما لديه حتى يسهم في تطوير المؤسسة وإنجاز مهامها بالإضافة إلى تحقيق أهدافها التربوية التي من أجلها بنيت.

## ٤- مبدأ تشجيع روم المبادأة :

لابد أن يكون التنافس بين الأفراد في الأمور المقدور عليها والتي بإمكانهم أن يتنافسوا فيها، وقد وضع الإسلام مبدأ التنافس بين الأفراد فقال تعالى: ﴿ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَكُم ﴾ (سورة الحجرات ، آية ١٣ )

ومما ذكره الوكيل (١٤٠٧هـ) في هذا أن الإسلام جعل التقوى ميدان التنافس بين المتنافسين، دون أن يكون هناك حدود لتلك المنافسة ، فكل فرد يستطيع أن يقدم من أعمال البر والخير ما يقربه إلى الله وبذلك ينال التقوى. (ص١٢٣)

وبما أن الإسلام جعل التنافس في أعظم أمر من أمور الدين وهو بلوغ التقوى في تلك القلوب فإنه من باب أولى أن يهتم المصطفى ﷺ باتخاذ مبدأ التنافس بين الأفراد فيما يعود عليهم بالنفع والفائدة وبذلك يتمكن من بث روح الحماس بينهم في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم.

وهناك من المواقف والأحداث التي تؤكد حرص الرسول ﷺ على تطبيق هذا المبدأ في حياته ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن المصطفى ﷺ حرض أصحابه على القتال في غزوة أحد وعلى المصابرة والجلاد عند اللقاء ، وفي هذه الأثناء جرد سيفاً باتراً ونادى في أصحابه " من يأخذ هذا السيف بحقه؟ " فقام إليه رجال ليأخذوه ومنهم - علي بن أبي طالب ، وعمر بن الخطاب والزبير بن العوام - حتى قام إليه أبو دجانه سماك بن خراشة، فقال :وما حقه يا رسول الله؟ قال: " أن تضرب به وجه العدو حتى ينحني"،

قال : أنا أخذه بحقه يا رسول الله فأعطاه إياه". (ص ٢١٩) (ابن هشام، ١٤٠٩هـ ، ج ٣ ، ص ٢٩ - ٣٠ )

ويورد الجزائري ( ١٤٠٩هـ ) موقفاً آخراً وهو أن الصحابة -رضوان الله عليهم - عرفوا التفاني في الدعوة للإسلام ، فكان تجهيز جيش العسرة الذي غزوه به بلاد الروم بالمنافسة الشريفة بين الصحابة - رضوان الله عليهم - فقد أمر ﷺ جمع الأموال ، فكانوا يسابقون في ذلك فأنفق أبو بكر الصديق كل ما يملك وأنفق عمر بن الخطاب نصف ما يملك ، وأنفق عثمان بن عفان نفقة قال فيها ﷺ "اللهم أرض عن عثمان فإني عنه راضٍ" فقد جهز الجيش بأكمله . ( ص ٤٢٤ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج ٤ ، ص ١٥٧ )

وعمل الرسول ﷺ على بث روح الحماس بين الصحابة - رضي الله عنهم - في أداء المهام وإنجازها فكان ﷺ يعرض العمل مرتباً بالحافز حتى يجعلهم يعملون بروح عالية ومتفانية ، فهذا موقفه ﷺ في غزوة أحد حين أراد أن يعطي سيفه لأحد الصحابة فلم يختار في بداية الأمر بل إنه عرض العمل فقال عبارة جعلت الجميع يتنافس من أجل أخذ ذلك السيف في تلك المعركة فقال ﷺ : "من يأخذ هذا السيف بحقه ؟" فسارع إليه الرجال ولم يكن ﷺ يقول تلك العبارة إلا ليأخذ السيف من هو أهل له ولبث روح الحماس بينهم ، فيأخذه الشخص بكل إرادة وعزيمة ، فيحقق الهدف الذي وضعه الرسول ﷺ وقد كان في إمكانه ﷺ أن يختار من يريد دون أن يعلن عن المنافسة إلا أنه ﷺ أراد أن يشعل في نفوسهم الحماس فالكل أصحاب حرب وشجاعة إلا أن هذه المنافسة تؤدي إلى إنجاز الأعمال وأدائها بأفضل أشكالها وعلى أتم وجه ممكن ، فما أن انتهى الرسول ﷺ من إعلان المنافسة حتى سارع إليه كثير من الرجال لأخذ السيف ولكنه ﷺ أعطاه من استحقه من بين هؤلاء الرجال وهو معروف



بشجاعته وأنه صاحب حرب فعندما أُعطي السيف من بين من سارعوا إليه فإنه أدخل في نفسه شعوراً بالفخر الاعتزاز وزاد حماسه لأداء تلك المهمة على أكمل وجه ليكسب ثقة رئيسه أكثر من قبل ، فما أن دخل - رضي الله عنه - المعركة حتى أخذ يمشي مختالاً فخوراً وفي هذه اللحظة قال ﷺ : " إنها لمشية يُبغضها الله إلا في مثل هذه المواطن " وقد تمكن أبو دجانة من إنجاز المهمة العظيمة على أكمل وجه في تلك المعركة.

وهكذا كان الرسول ﷺ يدعو أصحابه إلى الأعمال ، وإنجازها بالمنافسة فيما بينهم وبث روح الحماس بين جميع الأفراد حتى أن الذي يقوم على العمل يكون على ثقة تامة بأن مهمته عظيمة وعمله ذو أهمية لذلك يعمل على إنجازه بأفضل صورة .

أما موقفه ﷺ عندما أراد غزو الروم فإنه أعلن التعبئة العامة لهذه الغزوة ، كما أنه أمر الناس بالتجهيز ولم يوارى ولم يعمي ، بل أعلم الناس أنه يريد غزو الروم ، وذلك من أجل تجهيز الجيش الإسلامي . وقد كانت الظروف في تلك الفترة شديدة على المسلمين حيث كان وقتها وقت جذب ومجاعة وشدة حر ، بالإضافة إلى أن المكان بعيد والعدو عدده كبير وقوته عظيمة ، فلم يكن هناك وسيلة لتجهيز الجيش المسلم في هذه الظروف الصعبة إلا بإعلان المنافسة بين المسلمين وبث روح الحماس بينهم بوجه عام .

وفي بداية الأمر أمر الرسول ﷺ كقائد أعلى للجيش بجمع الأموال من أجل تجهيز ذلك الجيش وبدأ التنافس بين المسلمين ، فالكل يقدم ما تجود به نفسه بل البعض منهم قدم جميع ما يملك ، وذلك من أجل إعلاء كلمة الحق ، فهذا أبو بكر وعمر رضي الله عنهما يقدمان ما يملكان من المال وعثمان بن عفان يقوم بتجهيز الجيش كاملاً وما ذلك إلا لأن المنافسة كانت على أعلى ثمن وهو جنة عرضها السماوات والأرض وهي مصير المحسنين وما كان منه ﷺ إلا أن يدعو لعثمان بعد أن رأى ما قدم فيقول : " اللهم أرض عن عثمان فإني عنه راضٍ " ويكفي هذا القول من الرسول ﷺ ليبث روح المباداة بين جميع المسلمين فإن كسب رضى الرسول لا يكون سهلاً ودعائه ﷺ لعثمان بن عفان

بأن - يرضى الله عنه - لما قدّم للإسلام وهكذا فتح الرسول ﷺ باباً للمنافسة الشريفة بين الصحابة - رضوان الله عليهم - وهذه المنافسة لابد أن يكون لها الأثر في زيادة تفاني الجميع وتنافسهم في تقديم جميع ما يرضى الله تعالى ورسوله ﷺ وبهذا تزيد الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين . كما أن مبدأ المنافسة الشريفة وبث روح المبادرة يمكن أن يخلق جواً من الود والتفاهم بين الجميع خاصة إذا ما كانت هذه المنافسة من أجل إعلاء كلمة حق ونشر فضيلة ، ولتطبيق التعاون بين الجميع وليس لخلق الفرقة والحسد والحقد بين الأفراد لأنه قد يؤدي سوء تطبيق المبدأ إلى نتائج سلبية مما قد يؤثر على إقامة علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد ، ويعد مبدأ المبادرة وبث روح الحماس بين الأفراد في المؤسسة التربوية من أهم المبادئ التي تعمل على خلق علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد في تلك المؤسسة ، مما يدفع عجلة التربية والتعليم لتسير إلى مستوى عالٍ، إلا أنه حين يريد الإداري التربوي تطبيق هذا المبدأ في المؤسسة التربوية لابد أن يراعي الجوانب التالية :

- ١- تشجيع الأفراد على المنافسة في الأعمال وبث روح الحماس بينهم بإعداد الحوافز المادية والمعنوية حتى يشعل الحماس في نفوس العاملين معه.
- ٢- أن يكون الهدف من المنافسة خلق روح العطاء والتفاني في العمل لدى الجميع وليس مدعاة لتوليد الشحناء والفرقة.
- ٣- أن يعمل الإداري التربوي على تطبيق هذا المبدأ بطريقة سليمة حتى يسهم في خلق جو مناسب لعلاقات إنسانية سليمة وليس العكس.
- ٤- أن يتوقع الإداري التربوي أن مبدأ المنافسة قد يسبب الحقد والحسد في بعض الأحيان بين الأفراد إلا أنه يستطيع بإدارته الحكيمة أن يقضي على هذا الأمر بتوضيح أن المنافسة ليس إلا لخلق الابتكار في مجال التربية والتعليم.

ومتى طبق مبدأ المباداة وبث روح الحماس بين الأفراد بأسلوب مناسب لا بد أنه سيأتي بثماره ولو بعد حين.

## ٥- مبدأ المحبة :

إن المحبة الناشئة عن العقيدة الإسلامية تؤلف بين القلوب وتشد المؤمنين بعضهم إلى بعض، وهذا النوع من العلاقات المبني على أساس من العقيدة لا يخشى عليه من الانفصال بل إن هذه المحبة تزيد وتقوى بعمق العقيدة في القلوب، فنجد أن الفرد يضحى في سبيل الجماعة ويقدم حاجة أخيه على حاجته، كما أن هذه المحبة جزء لا يتجزأ من حقيقة الإيمان فقال ﷺ : " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه " . ( رواه البخاري )

ويقول الوكيل (١٤٠٧هـ) أن المحبة الدائمة والتي لا تنقطع هي التي قامت على هذا الأساس ولها أثرها في المجتمع فهي دعامة متينة من دعائم المجتمع المسلم ولها ثوابها وأجرها العظيم عند الله . ( ص ٢٣ - ٢٦ )

كما أورد الهاشمي (١٤١٤هـ) أن الرسول ﷺ قد حرص على تأكيد هذه المحبة بين أفراد المجتمع الإسلامي فكان لا يدع ﷺ مناسبة تمر إلا ويدعو المسلمين إلى هذه المحبة ويأمرهم أن يعلنوها ليشع الود والصفاء بين الأفراد . ( ص ١٣٦ )

وهناك كثير من المواقف في السيرة النبوية تبين مدى حرصه ﷺ وصحابته على تأكيد هذا المبدأ في تعاملهم وإعلانه أمام الجميع ليكون مثلاً يحتذى فمن تلك المواقف ما ذكر ( المباركفوري ، ١٣٩٦هـ ) من أن قريشاً أرسلت خلف الرسول ﷺ في المدينة تريد قتله وعرف ﷺ بمكائد قريش وإرادتها على الشر فكان لا يبيت إلا ساهراً، أو في حرس من الصحابة، فقد روى عن عائشة - رضي الله عنها - أنها قالت : سهر رسول الله ﷺ مقدمه المدينة ليلةً فقال : " ليت رجلاً صالحاً من



أصحابي يحرسني الليلة " قالت : فبينما نحن كذلك سمعنا خشخشة سلاح ، فقال : " من هذا ؟ " قال : سعد بن أبي وقاص فقال رسول الله ﷺ : " ما جاء بك ؟ " فقال : وقع في نفسي خوف على رسول الله ، فجئت أحرسه فدعاه رسول الله ﷺ ، ثم نام . (ص ١٦٩) ( البخاري ، ١٤٠٧ هـ ، مج ٢ ، ج ٤ ، ص ٤٣٨ )

ومن المواقف أيضاً والتي تدل على تطبيق الصحابة لهذا المبدأ ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦) أنه في غزوة بدر حين تقدم سعد بن معاذ إلى الرسول ﷺ وقال : يا نبي الله إلا نبني لك عريشاً تكون فيه ، ونعد عندك ركائبك ، ثم نلقى عدونا ، فإن أعزنا الله وأظهرنا على عدونا كان ذلك ما أحببنا وإن كانت الأخرى جلست على ركائبك فلحقت بمن وراءنا من قومنا ، فقد تخلف عنك أقوام يا نبي الله ما نحن بأشد لك حباً منهم ، ولو ظنوا أنك تلقى حرباً ما تخلفوا عنك يمنعك الله بهم يناصرحونك ويجاهدون معك " . (ص ١٨٢) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٦٣ )

ويورد الجزائري (١٤٠٩ هـ) أيضاً موقفاً يؤكد محبة الصحابة للرسول عليه الصلاة والسلام وهو أن خبيباً بن عدي حين أسر في مكة وخرج به مشركو قريش ليقتلوه ، فقال - رضي الله عنه - ذروني أصلي ركعتين فتركوه فصلاهما ، فكانت سنة القتل ، ثم قال لهم : لولا أن تقولوا جزع من الموت لزدت ، ودعا عليهم ثم صلبوه وقام إليه عتبة بن الحارث ليقتله وقال له : أترضى أن يكون محمداً مكانك وأطلقك ؟ فقال : وا لله لا أرضى أن أطلق ويشاك محمد بشوكة فقتله فمات شهيداً . (ص ٢٨١) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٢٦-١٢٧ )

كما أورد المباركفوري (١٣٩٦ هـ) موقفاً يدل على المحبة المتبادلة بين الرسول عليه الصلاة والسلام وكقائد وبين الأنصار كمرؤوسين وذلك عندما تم فتح مكة لرسول الله ﷺ وهي بلده ووطنه قال الأنصار فيما بينهم : أترون رسول الله ﷺ إذا فتح الله عليه أرضه وبلده أن يقيم بها ، وهو يدعو على الصفا رافعاً يديه فلما فرغ من

دعائه قال : " ماذا قلتم ؟ " قالوا : لا شيء يا رسول الله فلم يزل بهم حتى أخبروه فقال رسول الله ﷺ : " معاذ الله المحيا محياكم ، والممات مماتكم " . ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ج ٤ ، ص ٥٨ - ٥٩ )

كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام كان يعلن عن محبته للأشخاص وهذا ما أورده المبار كفوري ( ١٣٩٦ هـ ) من أن المصطفى ﷺ جهز جيشاً بقيادة أسامه بن زيد لغزو الروم ، فتكلم الناس في قائد الجيش لحدائثة سنه واستبطنوا في بعثه ، فقال رسول الله ﷺ : " إن تطعنوا في إمارته ، فقد كنتم تطعنون في إمارة أبيه من قبل ، وأيم الله إن كان لخليقاً للإمارة ، وإن كان من أحب الناس إلى ، وإن هذا من أحب الناس إلى بعده " . ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٩٩ )

وهنا قامت الباحثة بتحليل هذه المواقف للتعرف على الكيفية التي طبق بها الرسول ﷺ مبدأ المحبة في ذلك المجتمع المسلم .

فهذا سعد بن أبي وقاص حين شعر بقلق الرسول ﷺ في أول قدومه إلى المدينة من متابعة قريش له عليه الصلاة والسلام وقتله ، لعلمه بمكائدها وتبيت الشر له ﷺ فكان لا يبيت إلا ساهراً فقال ﷺ : " ليت رجلاً صالحاً من أصحابي يحرسني الليلة " ولم يكن الرسول ﷺ يطلب منهم هذا الطلب إلا لثقتهم ﷺ بأنهم سيسارعون إلى حراسته حتى لا تصل قريش إليه ، إلا أن خوف سعد بن أبي وقاص على الرسول ﷺ دفعه إلى أن يأتي إلى منزله ﷺ دون طلب منه ، وعندما سأله عليه الصلاة والسلام عن سبب مجيئه أخبره بأنه وقع خوف في نفسه على رسول الله ﷺ فأتى لحراسته وما هذا الخوف إلا لمحبه - رضي الله عنه - لرسول الله ﷺ ومعرفته بأن قريشاً مازالت تتابع تحركاته ﷺ وهكذا تظهر المحبة واضحة وجلية بين الرئيس ومروؤسيه وهذا ما حرص الإسلام على تحقيقه بين أفراد المجتمع .

وهذا سعد بن معاذ - رضي الله عنه - يطلب من الرسول ﷺ أن يبني له عريشاً ليحميه من ضربات السيوف ورماح الأعداء في غزوة بدر ، وحتى يتمكن من إبلاغ دعوته إلى الناس سواء كان النصر للمسلمين أو لغيرهم لأن بقاء الرسول ﷺ بعيداً عن ساحة المعركة فيه حماية له بإذن الله ، كما أن سعد بن معاذ حاول أن يبين لرسول الله أن من تخلف عنه من المسلمين في تلك الغزوة هم أشد حباً له ، ولكنهم تخلفوا لعدم معرفتهم بأنه ﷺ سيلقى حرباً ، كما أنهم سيواصلون مناصرة الرسول وجهاد المشركين ، حتى ينتشر الإسلام وهذا القول من سعد بن معاذ تأكيداً لمحبتهم جميعاً لرسول الله ﷺ وبهذا حرص سعد على حماية الرسول ﷺ وما هذا إلا حباً له .

وضرب خبيب بن عدي مثلاً رائعاً في المحبة الصادقة التي بُنيت على أساس العقيدة الإسلامية والتي لا تنفصم ببعد الزمان ولا المكان ولا كثرة المصائب والنوازل ، فقد أسرت قريش خبيباً بن عدي في مكة وخرجت به لقتله وبعد أن صلبوه تقدم إليه عتبة بن الحارث يريد منه أن يعود إلى الشرك أو حتى أن يتنازل عن حبه لرسول الله ﷺ فيقول له : " أترضى أن يكون محمداً مكانك وأطلقك ؟ " وفي هذه اللحظة الحرجة والموقف الصعب كان يعتقد عتبة أن خبيباً يطلب إطلاق سراحه مقابل أمنية يتمناها ، إلا أن عمق المحبة وقوة الرابطة التي ربطته بالرسول ﷺ كانت أقوى وأعرق من أن يتنازل عن محبته للرسول في ذلك الموقف الحرج ، فيرد خبيب على عتبة بقول لم يتوقعه ولم يخطر له على بال فقال - رضي الله عنه - : " والله لا أرضى أن أطلق ويشاك محمد بشوكة " فهذا دليل على مدى محبة الصحابة - رضي الله عنهم - لرسول الله ﷺ فلم يكن خبيب يتمنى أن يطلق سراحه ويعود إلى أهله وأن يصاب رسول الله ﷺ بشوكة وهذا أمر يسير ، وهذا ما لم يكن يخطر على بال المشركين أبداً وهكذا قدم خبيب نفسه فداءً لرسول الله ﷺ وقتل شهيداً بعد أن قدم أعظم مثلاً في الحب والتضحية لرسول الله ﷺ .



ولم تكن هذه المحبة من أصحاب الرسول ﷺ منهم فقط بل كانت المحبة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وكان كل منهم يحرص أن يثبت هذه المحبة ويوضحها حتى تقوى الروابط وتزيد الصلات وبعد فتح مكة أخذ القلق من الأنصار مأخذه ودار بينهم حديث يبين قلقهم بأن الرسول ﷺ متى لقي أهله وعاد إلى بلده فإنه سيقم فيها ولن يعود معهم إلى المدينة وهذا القلق والخوف والشك ما هو إلا لمحبتهم - رضي الله عنهم - وحرصهم على مرافقته في كل مكان ، وعندما رأى الرسول ﷺ القلق عليهم سألهم عما يدور بينهم فرفضوا في بداية الأمر التصريح بالحقيقة إلا أنه ﷺ ما زال مصراً على معرفة الأمر فأخبروه بما دار في أنفسهم ، فلم يملك الرسول ﷺ إلا أن يطمئن تلك النفوس المؤمنة ويخبرهم بمدى حبه ﷺ لهم وأنه لن يتنازل عنهم ولا عن مرافقتهم فيقول لهم مؤكداً : " معاذ الله المحيا محياكم والممات مماتكم " وهكذا صرح الرسول ﷺ بمحبته لهم وأدخل الطمأنينة في نفوسهم وبذلك بنى الرسول علاقة سليمة فيما بينه وبين أفراد المجتمع المسلم. وما زال ﷺ يؤكد المحبة بين أفراد المجتمع المسلم ويعلن حبه لهم حتى يبني علاقات سليمة بينه وبين الجميع ، فهذا أسامة بن زيد كان من أحب الناس إلى رسول الله ﷺ وكان يدعى بحب حب رسول الله ﷺ وعندما ولاه الرسول ﷺ قيادة الجيش لغزو الروم ، تحدث الناس وطعنوا في هذه الأمانة وما ذاك إلا لصغر سنه - رضي الله عنه - فقد كان في السابعة عشر أو الثمانية عشر من عمره ، لذلك نجد أن الصحابة كانوا معترضين على أن يكون هو قائد الجيش مع أن هناك من هو أكبر منه سناً ، إلا أن الرسول ﷺ لم يدع لمثل هذه الأقوال أن تنتشر بين أفراد المجتمع الإسلامي ، بل أخذ الأمر بشيء من الحزم وأعلن أمام الملاء حبه لأسامة ولأبيه ولم يكن إختياره لأسامة إلا لمعرفته ﷺ بإمكاناته في إدارة أفراد

الجيش وقيادته، ولم يكن ﷺ يعلن محبته لأسامة إلا ليؤكد أن المحبة هي الأساس الذي تقام عليه العلاقات ولكي تنتشر هذه المحبة أيضاً بين جميع الأفراد.

ولم تكن هذه المحبة التي بنيت على أساس العقيدة والتي جمعت الأفراد في ذلك المجتمع قاصرة على محبة الرجال لرسول ﷺ بل تعدت هذه المحبة لذلك القائد العظيم والرسول الكريم ﷺ إلى نساء الصحابة - رضوان الله عليهم - وما ذاك إلا لأنه ﷺ كان رسولاً من ربهم لينذرهم من عذاب الله ويخرجهم من الظلمات إلى النور كما أنه لا يكتمل إيمان العبد المسلم سواء كان ذكراً أو أنثى إلا بمحبته ﷺ فقد قال ﷺ " والله لا يؤمن أحدكم حتى يكون الله ورسوله أحب إليه مما سواهما " . ( رواه البخاري )

وهذه المحبة التي حرص الإسلام على تدعيمها في المجتمع المسلم وغرسها في نفوس أفرادها لأنها تقوي أواصر المودة بينهم حتى يكونوا يداً واحدة ولهذه المحبة المبنية على العقيدة التزامات يجب أن يقدمها كل فرد للآخرين وهذا ما كان واضحاً في علاقته ﷺ بأفراد المجتمع المسلم، وبذلك بنى ﷺ علاقات إنسانية سليمة بينه وبين المسلمين.

ويعد مبدأ المحبة أحد وأهم المبادئ التي تسهم وبشكل كبير في تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التربوية، فيعمل الجميع في ظل مبدأ المحبة في راحة وطمأنينة فيصبح العمل ذا كفاءة عالية مما يرفع مستوى المؤسسة التربوية إلى الأفضل وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ المحبة في مؤسسته لابد أن يراعي الجوانب التالية:

- ١- أن تكون هذه المحبة القائمة بين الإداري التربوي وبين جميع الأفراد محبة في العقيدة الإسلامية فلا تشوبها المصالح الشخصية والدنيوية وبذلك ترتبط هذه المحبة بمبدأ الأخوة الإسلامية.

٢- أن يراعي مبدأ العدل في المحبة فلا تتجاوز الحد الذي يمكن أن تغطي فيه تلك المحبة على مصلحة العمل فيتغاضى الإداري عن أخطاء الأفراد مقابل هذه المحبة.

٣- أن يشعر الجميع بمحبته لهم دون تمييز بين الأفراد حتى لا يكون لتلك المحبة نتيجة عكسية في تفضيل جماعة على أخرى.

٤- أن تكون هذه المحبة دافعاً ومشجعاً للأفراد على العمل وليس دافعاً للكسل والتهاون في أداء الأعمال.

٥- أن يغرس بذور هذه المحبة في نفوس الأفراد العاملين معه فيتمكن من نزع الحقد والحسد من الصدور فيؤلف بين قلوبهم فيبث بذلك الحماس والتفاني في العمل.

ومتى تمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ المحبة في نفوس الأفراد العاملين معه في المؤسسة فإنه يجني ثمار تلك المحبة في خلق جو مناسب يسوده الود والثقة والتفاهم بين جميع الأفراد مما يسهم في بناء علاقات إنسانية سليمة بعيدة عن الحقد والحسد ، والجميع يعمل معاً ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

## ٦- مبدأ الطاعة :

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ ( سورة النساء ، آية ٥٩ )

الطاعة واجبة على كل مرؤوس لرئيسه ما لم تكن طاعة في معصية وقد عمل الرسول عليه الصلاة والسلام على تربية صحابته - رضى الله عنهم - على هذه الطاعة والاستجابة السريعة لما يأمرهم به عليه الصلاة والسلام فقال : " على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية " ( رواه البخارى )



وقد كان الصحابة - رضى الله عنهم - نموذجاً للطاعة لولى الأمر فاستطاعوا بناء علاقات قوية ومتينة فيما بينهم وبين رئيسهم .

ومن الأحداث والوقائع التاريخية الدالة على تطبيق هذا المبدأ فى حياة الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته . ما ذكره المباركفورى (١٣٩٦هـ) أن الرسول عليه الصلاة والسلام عندما أجمع بالأنصار فى بيعة العقبة الثانية وبعد أن تمت البيعة اكتشفها أحد الشياطين فصاح ذلك الشيطان على مرتفع من الأرض وصاح بأنفذ صوت سُمع يا أهل الأخاشب هل لكم فى محمد والصبأة معه ؟ قد أجمعوا على حربكم ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " هذا أزب العقبة ، أما والله يا عدوا لله لا تفرغن لك " . ثم أمرهم أن ينفضوا إلى رحالهم ، عند سماع صوت هذا الشيطان ، قال العباس بن عباد : والذى بعثك بالحق إن شئت لنميلن على أهل منى غداً بأسيا فنا ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " لم نؤمر بذلك ولكن ارجعوا إلى رحالكم " ، فرجعوا وناموا حتى أصبحوا . ( ص ١٣٣-١٣٤ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج ٢ ، ص ٩٣-٩٤ )

وطاعة الصحابة لرسول الله حتى فى أصعب المواقف فقد أورد الجزائرى (١٤٠٩هـ) أنه فى غزوة بدر خرج عتبة بن ربيعة بين أخيه شيبه وابنه الوليد بن عتبة بن ربيعة فدعا إلى المبارزة فخرج إليه فتيه من الأنصار وهم عوف ومعوذ ابنا عفراء وعبد الله بن رواحة فسألوه : من أنتم ؟ فقالوا رهط من الأنصار قالوا : ما لنا بكم من حاجة ، ثم نادى مناديهم ، يا محمد أخرج لنا أكفاءنا من قومنا ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " قم يا عبدة بن الحارث ، وقم يا حمزة وقم يا علي ، فقاموا إليهم " . ( ص ٢٢٢ ) ( ابن هاشم ، ١٤٠٨هـ ، ج ٢ ، ص ٢٦٧ )

وكذلك أورد المباركفورى (١٣٩٦هـ) موقفاً آخرأ وهو أنه بعد غزوة أحد نادى الرسول عليه الصلاة والسلام فى الناس ، وندبهم إلى المسير إلى لقاء العدو ، وذلك صباح الغد من معركة أحد وقال عليه الصلاة والسلام : " لا يخرج معنا إلا من شهد القتال " ،

فاستجاب له المسلمون على ما بهم من الجراح الشديدة ، والخوف الزايد وقالوا : سمعاً وطاعة ، واستأذنه جابر بن عبد الله ، وقال يارسول الله ، إنى أحب أن لا تشهد مشهداً إلا كنت معك ، وإنما أخلفنى أبى على بناته فأذن لى ، أسير معك ، فأذن له . ( ص ٢٤٣ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٦٥ )

ولازالت تتكرر مواقف الطاعة التي لا تعرف الكلل ولا التذمر حتى في أصعب الظروف ويورد الجزائرى ( ١٤٠٩ هـ ) العديد من المواقف التي تؤكد ذلك منها أنه في غزوة الأحزاب طلب الرسول عليه الصلاة والسلام من حذيفة بن اليمان أن يدخل في القوم أى - المشركين - فقال له عليه الصلاة والسلام : " يا حذيفة اذهب فادخل في القوم فانظر ما يصنعون ولا تحدثن شيئاً ، حتى تأتينا " قال : فذهبت فدخلت في القوم فقام أبو سفيان وطلب منهم الارتحال وقال لهم : ارتحلوا إنى مرتحل ، ثم قام إلى جملة وهو معقول فجلس عليه ثم ضربه فوثب به على ثلاث ، فوالله ما اطلق عقاله إلا وهو قائم ولولا عهد رسول الله عليه الصلاة والسلام إلى " لا تحدثن شيئاً حتى تأتينا " إن شئت لقتلته بسهم قال فرجعت إلى رسول الله فأخبرته الخبر . ( ص ٣١١ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٨٢-١٨٣ )

ويذكر الجزائرى ( ١٤٠٩ هـ ) أنه بعد أن عاد الرسول عليه الصلاة والسلام من غزوة الخندق دخل المدينة فلما كان وقت الظهر أتى جبريل عليه السلام والنبى عليه الصلاة والسلام على بغلة عليها رحاله عليها قطيفة من ديباج فقال جبريل لرسول الله ﷺ : أوقد وضعت السلاح يارسول الله ، فقال : " نعم " ، فقال جبريل : فما وضعت الملائكة السلاح بعد ، وما رجعت الآن إلا من طلب القوم ، " إن الله عز وجل يأمرك يا محمد بالمسير إلى بنى قريظة ، فإنى عامد إليهم فمززل بهم " فأمر الرسول عليه الصلاة والسلام علي بن أبى طالب أن يتقدم برايته إلى بنى قريظة لمعرفة أحوالهم وماهم عليه فأذن مؤذن رسول الله ﷺ فى الناس أن احضروا فوراً إلى النبى عليه الصلاة والسلام

فحضروا فأمرهم بالمسير إلى بني قريظة ، وقال لهم " لا يصلين أحدكم العصر إلا في بني قريظة " وافق الناس وخرجوا ، وحانت صلاة العصر فمنهم من صلاها في طريقة متأولاً قول الرسول عليه الصلاة والسلام ومنهم من لم يصلها حتى دخل الليل عملاً بظاهر النص. (ص ٣١٣-٣١٤) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٨٤ )

ووقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على حث الصحابة على طاعة ولى الأمر بشرط أن تكون طاعته في معروف ومما يدل على ذلك ما أورده الجزائري (١٤٠٩ هـ) بأن رسول الله عليه الصلاة والسلام بعث عبداً لله بن حذيفة على رأس سرية ، وأمر أفراد السرية أن يسمعوا لعمد الله وأن يطيعوا ، وسار حتى إذا كان في بعض الطريق نزل منزلاً وطلب من أفراد السرية شيئاً فأغضبوه فيه ، وهنا قال لهم : اجمعوا لي خطباً فجمعوا ، فقال لهم : أوقدوا لي ناراً فأوقدوا ، ثم قال لهم ألم يأمركم رسول الله عليه الصلاة والسلام أن تسمعوا لي وتطيعوا ، قالوا : بلى ، قال فادخلوها ، فنظر بعضهم إلى بعض وقالوا : إنما فررنا إلى رسول الله من النار ، وعندها سكن غضبه وطفئت النار ، فلما قدموا على النبي عليه الصلاة والسلام ذكروا ذلك له فقال : "لو دخلوها ما خرجوا منها ، إنما الطاعة في المعروف". (ص ٣٧١-٣٧٢) (مسلم ، ١٤٠٧ هـ ، ج ٣ ، ص ١٤٦٩ )

كما أوردا الجزائري (١٤٠٩ هـ) أن رسول الله عليه الصلاة والسلام بعث عمرو بن العاص إلى أرض بلى وعذرة يدعو الناس إلى الإسلام فسار عمرو حتى وصل ماء جذام المسمى " بالسلاسل " فلما كان به خاف ، فبعث إلى النبي عليه الصلاة والسلام يستمده فبعث إليه أبا عبيدة بن الجراح في جماعه من المهاجرين والأنصار وفيهم أبو بكر وعمر فقال الرسول عليه الصلاة والسلام لأبي عبيدة : " لا تختلفا " - أي أنت وأمير السرية عمرو بن العاص - فخرج أبو عبيدة ومن معه فلما قدموا على عمرو ، قال عمرو : يا أبا عبيدة إنما جئت مدداً إلي ، فقال : يا عمرو إن رسول الله عليه الصلاة والسلام قال : " لا تختلفا " فإن عصيتني أطعتك ، قال : فأنا أمير عليك قال أبو عبيدة : فدونك ، فصل



عمرو بالناس وبالمدة الذي بعث به رسول الله . (ص ٣٨٠ - ٣٨١ ) ( ابن هشام ،  
١٤٠٨ هـ ، ج٤ ، ص ٢٧٠ )

وبهذا نجد ان طاعة ولي الامر من المبادئ التي مارسها الرسول عليه الصلاة  
والسلام وحرص على تربية أصحابه - رضى الله عنهم - عليها وخاصة الطاعة فى  
المعروف حيث أن مبدأ الطاعة للرئيس من قبل الرؤوسين يغرس الود والتفاهم فيما  
بينهم والتضحية والتفانى فى العمل .

فهذا رسول الله بعد بيعة العقبة الثانية وبعد أن اكتشفها أحد الشياطين فصاح  
بأعلى صوته يفضح أمر الرسول عليه الصلاة والسلام والأنصار ويبين ما اتفقوا عليه ،  
وأمر المصطفى عليه الصلاة والسلام من كان حوله بأن ينفذوا إلى رحالهم وذلك حتى لا  
تعلم قريش ما كان من اجتماعهم ولا ما اتفقوا عليه فقال العباس بن عباد : "والذى  
بعثك بالحق إن شئت لنميلن على أهل منى غداً بأسيا فإنا " وهذا التصرف من العباس ما  
هو إلا حماس للإسلام ونصرة لدين الله وما قال ذلك إلا لينفذه إلا أن الرسول عليه  
الصلاة والسلام قال : "لم نؤمر بذلك" أى أن الله عز وجل لم يأمرنا بالقتال وهنا تتجلى  
طاعة الرسول لله تعالى فى عدم مواجهة الأعداء فى هذا الوقت بالذات رغم إفتضاح أمرهم  
فضرب لهم بذلك مثلاً فى الطاعة والانصياع لأمر الله تعالى ثم أمر من كان معه بالرجوع  
إلى رحالهم فاطاعوه عليه الصلاة والسلام ، فرجعوا وناموا حتى أصبحوا ، وهنا تتجلى  
طاعة الأنصار - رضى الله عنهم - لرسول الله حين أمرهم بالرجوع إلى رحالهم وعدم  
مواجهة الأعداء .

وأما فى غزوة بدر خرج عتبة بن ربيعة ومعه أخيه وابنه وطلب من المسلمين من  
يبارزه قبل بدء المعركة وهذه المبارزة كانت تقام فى البداية لإثارة الحماس فى نفوس  
الرجال قبل بدء المعركة فيخرج لعتبة بن ربيعة ومن معه ثلاث رجال من الأنصار إلا  
أنهم يرفضون مبارزتهم لأنهم ليسوا من قريش وإنما هم يريدون بنى عمهم فينادى :

"يامحمد أخرج لنا أكفاءنا من قومنا" فلم ينتظر الرسول عليه الصلاة والسلام من يتقدم إليه بنفسه ولم يشاورهم بل أختار منهم عبيدة وحمزة وعلى وأمرهم بالتقدم للمبارزة ، وهنا تتضح الطاعة وتتجلى المحبة فيتقدم الثلاثة جميعهم دون تردد ودون نقاش لبدء المبارزة وكون المصطفى عليه الصلاة والسلام اختار هؤلاء فإنه على ثقة منهم ومن إمكاناتهم وبذلك أثار الحماس في أنفسهم وأشعرهم بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهم .

وتتجلى طاعة المسلمين لرسول الله حين يكونوا في ضيق وتعيب فهذا المصطفى عليه الصلاة والسلام ينادى في المسلمين في اليوم الثاني بعد أحد التي أثكلتهم بالجراح فيقول " لا يخرج معنا إلا من شهد القتال " أي غزوة أحد فاستجاب له جميع المسلمين على ما بهم من جراح فخرجوا طاعة لله ولأمر رسوله الكريم وقالوا سمعاً وطاعة ، ويخرج ذلك الجيش الإسلامي المتخن بالجراح من أجل إعلاء كلمة الحق .

وفي غزوة الأحزاب عندما أشد الكرب على المسلمين طلب رسول الله من يخرج إلى جيش المشركين ويدخل فيهم ليعرف ماذا يفعلون ، فالبرد شديد والرعب قد ملك القلوب حتى أن المرء يخاف يخرج إلى الخلاء من شدة البلاء في تلك المعركة ، فطلب من المسلمين فلم يجبه أحد وذلك لأن الأمر في سعة واختيار فمن أراد فليتقدم إلا أن الأمر كان أعظم عندما لم يتقدم أحد المسلمين إلى رسول الله فنادى من كان يثق في إيمانه ومحبه لرسول الله والكل كان ذلك الرجل إلا أن حذيفة بن اليمان كان صاحب سر رسول الله فناده باسمه من بين جميع الرجال ، فقال له : " يا حذيفة اذهب فادخل في القوم فانظر ما يصنعون ولا تحدثن شيئاً حتى تأتينا " فلم يكن هناك بد من أن يتقدم حذيفة دون تردد لأن ولي الأمر هو الذي طلبه بالاسم وحدده هو بالذات فمع شدة البرد والخوف وشدة البلاء إلا أن الطاعة هنا واجبة ولم يعد في ذلك خيرة من الأمر ، فقام حذيفة وهو على علم لو أن أحداً من المشركين فضح أمره لن يعود سالماً وأن الموت هو المصير المحتوم له إلا أن محبة الله ورسوله في نفس حذيفة أعظم من محبة الحياة وتحقيق مصلحة عامة للمسلمين أحب إليه من العيش في الخوف والكرب فتقدم بقلب

شجاع ودخل فى الجيش ورأى بعينه وسمع بأذنيه ما دار بين أفراد الجيش المشرك كما أتيحت له فرصة لقتل أبى سفيان ألا أنه أمتنع طاعة لرسول الله الذى قال له " لا تُحدثن شيئاً حتى تأتينا " .

وبعد عودة المسلمين من غزوة الأحزاب التى كانت من أشد الغزوات عليهم ، جاء جبريل إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام وقال له : " إن الملائكة لم تضع أسلحتها بعد " وإن الله يأمر الرسول عليه الصلاة والسلام بالمسير إلى بنى قريظة وذلك عقب الغزوة التى ابتلى الله فيها المسلمين أشد البلاء ، ولم يمر على عودتهم إلى منازلهم إلا سويحات ، ف يأخذ علي بن أبى طالب الراية مباشرة وذلك سمعاً وطاعة لله ورسوله ولم يكن هناك مجالاً للمشورة أو حتى القبول أو الرفض ف الله سبحانه وتعالى أمر رسوله الكريم ف أطاعه وهذا رسول الله يأمر أصحابه فلا يجد منهم إلا السمع والطاعة دون تردد ودون نقاش وبعدها ينادى منادى رسول الله فى الناس للحضور فوراً إلى الرسول عليه الصلاة والسلام فلم يتأخر أحدهم ولم يتوانوا فى الذهاب إليه بل أسرعوا ووقفوا بين يديه بعد جهد تلك الغزوة وبعد ذلك التعب ، فطاعة ولى الأمر فوق ذلك جميعه وبعد أن وقفوا بين يديه عليه الصلاة والسلام أمرهم بالمسير إلى بنى قريظة ولم يكتف بذلك بل أنه أعطى لهم أمراً ليحثهم على المسير والوصول إلى بنى قريظة فى أقصر وقت فقال لهم عليه الصلاة والسلام " لا يصلين أحدكم العصر إلا فى بنى قريظة " وفى هذا تحديد للمدة وتشجيع على الإسراع وعدم التوانى فى الخروج وهنا تجلت طاعة المسلمين لرسول الله فخرجوا من عنده عليه الصلاة والسلام وفى أثناء مسيرهم لبنى قريظة حان وقت العصر ، فمنهم من صلى وهو فى الطريق وذلك لأن الصلاة لا تؤخر عن وقتها ومنهم من صلاها فى بنى قريظة متأخراً عملاً بظاهر قوله عليه الصلاة والسلام وكان ذلك طاعة لرسول الله وحسب الاجتهاد وهكذا اتضح من هذه الحادثة أو غيرها أن طاعة ولى الأمر واجبة وذلك متى كان الأمر فيه معروفاً أو ليس فيه معصية ، وأن الرؤوسين تحت أمر رئيسهم ما لم يكن هناك ضرر أو ظلم فى الأمر الذى أمر به .



وقد علّم الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه - رضوان الله عليهم - الطاعة لولى الأمر بالمعروف سواء كان ولى الأمر رسول الله أو غيره من المسلمين الذين يوليهم المناصب المختلفة ، حيث أنه عليه الصلاة والسلام كان عند ارسال السرايا أو الجيوش لابد أن يأمر عليهم أميراً أو قائداً حيث يكون له السمع والطاعة ممن معه وهذا عبد الله بن حذيفة يخرج أميراً على سرية من سرايا رسول الله ويبدأ المصطفى عليه الصلاة والسلام يعطى أوامره كقائد أعلى للجيش الإسلامى فيأمر أصحاب تلك السرية بالسمع والطاعة لأمرهم ، وسار الأمير بأفراد السرية وعندما نزلوا منزلاً للراحة أمرهم بأمر أن يفعلوه فأغضبوه فيه ، فأراد قائد السرية أن يذكر أفرادها ما أمرهم به رسول الله فطلب منهم أن يجمعوا له خطباً ويوقدوا ناراً ففعلوا ، فلما اشتعلت النار قال لهم : " ألم يأمركم رسول الله أن تسمعوا لى وتطيعوا " ، قالوا : " بلى " ، فقال : " ادخلوها " - أى النار - التى أوقدوها ، فنظر بعضهم إلى بعض حيث أن السمع والطاعة فى المعروف وليس فى المعصية فلم يكن من جوابهم إلا أن قالوا : " إنما فررنا إلى رسول الله من النار " أى أننا إتبعنا رسول الله فراراً من النار التى تطلب منا أن ندخلها ، وما فعل عبداً لله هذا ليقتلوا أنفسهم ولكن لينبهم بما أمرهم به رسول الله من السمع والطاعة فى المعروف ، وبعد ذلك هدأ غضب عبد الله ، وعندما عادوا إلى رسول الله أخبروه بما حدث بينهم وبين قائد السرية ، فقال لهم رسول الله عليه الصلاة والسلام : " لو دخلوها ماخرجوا منها " لأن من ألقى بنفسه إلى النار عامداً متعمداً كأنما قتل نفسه ومصيره إلى النار وبعد ذلك اردف الرسول عليه الصلاة والسلام قوله : " إنما الطاعة فى المعروف " وفى ذلك تبين لكل قائد أو أمير يؤمره رسول الله على جماعة من المسلمين فى أن أوامره لابد أن تكون فى معروف وليس فى منكر ولا معصية ، وكذلك ينبه الرؤوسين أن الطاعة واجبة لرئيسهم ولكن طاعة فى المعروف وهكذا وضع الرسول عليه الصلاة والسلام قواعد أساسية فى السمع والطاعة لولى الأمر .

وهذا رسول الله ما زال يدرب أصحابه على مبدأ الطاعة لولى الأمر فعندما طلب عمرو بن العاص من رسول الله أن يرسل إليه مدداً ، حيث كان هو على رأس بعث إلى بلى وعذرة ليدعو أهلها إلى الإسلام فجهز عليه الصلاة والسلام ذلك المدد وأمر عليهم أبا عبيدة بن الجراح وذلك لأن هذا المدد سيقطع مسافة طويلة ويحتاج أفرادها أثناء المسير إلى أمير عليهم ليرجعوا إليه وقت حاجتهم ، كما أن المصطفى عليه الصلاة والسلام لم ينس أن يوصى أبا عبيدة بصفته أميراً على المدد أنه إذا ما وصل إلى السرية بالمدد لا يختلف هو وصاحب السرية ولم يحدد عليه الصلاة والسلام من يكون أميراً بعد اجتماع السريتين وحال وصول أبو عبيدة إلى سرية عمرو بن العاص قال له عمرو : " يا أبا عبيدة إنما جئت مدداً إلى " وفى هذا دليل على أن عمرو بن العاص لن يتنازل عن أمارته للجيش وقد يكون المصطفى عليه الصلاة والسلام توقع أن يحدث شيئاً من هذا القبيل لذلك عهد إلى توجيه أبي عبيدة حين أرسله مدداً بقوله " لا تختلفا " ، فلم يتردد أبو عبيدة بالإمتثال لعمرو ابن العاص بالسمع والطاعة لأن الرسول عليه الصلاة والسلام أوصاه بعدم الاختلاف فما كان من أبي عبيدة إلا أن قال لعمرو إن رسول الله عليه الصلاة والسلام قال : " لا تختلفا " وهذا يكفى لأن يتنازل أبو عبيدة بن الجراح عن حقه فى الإمارة سمعاً وطاعة لرسول الله ويزيد أبو عبيدة بن الجراح فى السمع والطاعة لعمرو بن العاص فيقول : " فإن عصيتنى أطعتك " فما كان من عمرو بن العاص إلا أن أبدى رغبته فى قيادة الجيش فقال " فأنا أمير عليك " فأجاب أبو عبيدة " فدونك " أى أن هذا لك إذا كنت تريد وما ذاك إلا محبة لرسول الله فى نفس أبي عبيدة وسمعاً وطاعة له وعدم نزع الثقة التى أعطاها لأبى عبيدة حين أوصاه بذلك ، وتمكن أبو عبيدة من توطيد العلاقة بينه وبين قائده بالسمع والطاعة فلو أنهما اختلفا لكان الوضع مختلفاً تماماً .

ويعد مبدأ الطاعة من أهم المبادئ التى حرص المصطفى عليه الصلاة والسلام أن يربى عليه المسلمين الأوائل حيث أنه بتلك الطاعة لولى الأمر يمكن بناء علاقات إنسانية سامية بين الرئيس والمرؤوسين فكانت الطاعة التى درب عليها الرسول عليه الصلاة

والسلام المسلمون هي الطاعة في المعروف الذي تتحقق به المصلحة العامة لجميع أفراد ذلك المجتمع فكان عليه الصلاة والسلام يحرص على أن يكون هناك أمير لكل جماعة حتى يرجعوا إليه إذا ما أشكل عليهم أمراً ما فيعلم الأمير ما الواجب عليه ويعلم الذين تحت إمرته ما الواجب عليهم ، فأرسى عليه الصلاة والسلام قاعدة أساسية لطاعة ولي الأمر وهذه الطاعة نابعة من المصدر الأول للتشريع الإسلامي وهو القرآن الكريم قال تعالى ﴿أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم﴾ وقد تكررت كلمة أطيعوا قبل لفظ الجلالة وقبل كلمة الرسول وهذه طاعة دون نقاش أو اعتراض ولكن طاعة ولي الأمر من المسلمين مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطاعة ولي الأمر لله وللرسول فإذا لم يكن مطيعاً لله ولا لرسوله فلا طاعة له .

وبذلك نجد أن مبدأ الطاعة من أهم المبادئ الأساسية لإقامة علاقة سليمة بين الرئيس والمرؤوسين حيث تكون أوامره في حدود المعروف وبما يحقق مصلحة عامة لجميع الأفراد وليست لتحقيق مصلحة خاصة به ، وكما تسهم هذه الطاعة في خلق الود والوفاق بين الرئيس والمرؤوس لأنها تصفى القلوب من الحقد والحسد وتجعل الجميع يحرص على تحقيق المصلحة العامة .

وحتى يستطيع الإداري التربوي تطبيق مبدأ الطاعة في المؤسسة التربوية فإنه لا بد أن يراعى الجوانب التالية :

١- أن يدرب الإداري التربوي نفسه على إصدار الأوامر بشكل واضح حتى لا يلتبس الأمر على من يسمع منه فلا يطاع من البعض .

٢- إذا أراد الإداري التربوي أن يطاع من قبل المرؤوسين لا بد أن يأمر بما هو مستطاع وحسب قدراتهم وإمكاناتهم على تنفيذه .

٣- أن يحدد ويوزع الأعمال على من يقوم بها من الأفراد وذلك حسب إمكاناتهم واستعدادهم حتى تكون الطاعة منهم .



٤- ألا يكلف الأفراد فوق طاقتهم ويردد أمامهم وجوب طاعة ولي الأمر لأن لكل فرد طاقات معينة تمكنه من القيام بأعمال دون أخرى .

٥- أن يوضح الإداري التربوي لمؤوسيه من قبل أن هناك ظروف تمر بها الإدارة التربوية تتطلب السمع والطاعة من قبلهم دون أخذ المشورة منهم .

٦- أن يراعي الإداري التربوي أن تطبيق مبدأ الطاعة يكون على جميع الأفراد العاملين دون تحيز أو تفاضل بينهم .

٧- أن يدرّب الإداري التربوي أفرادَه على مبدأ الطاعة حتى في الجماعات الصغيرة وذلك بوضع رئيس لكل جماعة يُرجع إليه الأمر ، حتى يسهل فيما بعد الطاعة في الجماعات الأكبر .

٨- ألا يستغل الإداري التربوي مبدأ الطاعة ضد الأفراد الذين يلتزمون به مراعاة لحق ولي الأمر وذلك بتكليفهم بصفة دائمة بالأعمال أوبما يشق عليهم منها .

وبهذا المبدأ يستطيع الإداري التربوي أن يسمو بالعلاقة فيما بينه وبين الأفراد العاملين معه في المؤسسة وكما أنه يشعرهم بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهم ، وأن المؤسسة التربوية لا يمكن لها أن تحقق أهدافها ما لم يكن هناك ترابط بين الرئيس والمؤوسين ، وهذا الرابط بينهم لا يكون من حق مصدر القوة ولكن مصدر الأخوة والتفاهم والسعى إلى تحقيق المصالح العامة .

## ٧- مبدأ إكرام الفرد :

قال الله تعالى : ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ ﴾ (سورة الإسراء، آية ٧٠)

إن الله سبحانه وتعالى كرم الإنسان منذ أن خلقه وذلك بأمره الملائكة بالسجود له وحين استخلفه في الأرض فإذا كان هذا التكريم من الله خالق الكون فلا بد أن تحفظ

لهذا الإنسان كرامته بين بني البشر أنفسهم ، ولإكرام الفرد لذاته أثر في تقوية العلاقة بين الأفراد .

يقول يوسف القرضاوي (١٤١٤هـ) إن الإنسان مخلوق متميز ومكرم ، ميزه الله عز وجل وكرمه وفضله على كثير من خلقه ، وقد أعلن الله عن كرامة الإنسان حين استخلفه في الأرض وحين خلقه في أحسن تقويم ، وقد أكد الإسلام كرامة هذا الإنسان فحرم أن يؤذى الإنسان في جسمه أو نفسه أو ماله بالقول أو الفعل. (ص ٧٤)

وقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام أن يكون إكرام الفرد إحدى المبادئ التي تمارس في المجتمع المسلم سواء كان هذا الفرد مسلماً أو غير مسلم ، وقد تمكن عليه الصلاة والسلام من كسب ود ومحبة هؤلاء الأفراد حين شعروا بتقديره وإكرامه لهم والاعتراف بإنسانيتهم ، فالسيرة النبوية تحمل بين جوانبها مواقف خالدة تبين مدى أكرام الرسول عليه الصلاة والسلام للأفراد الذين يتعامل معهم من ذلك ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) أن عمير بن وهب أحد رجال قريش أتى إلى الرسول عليه الصلاة والسلام ليقتله بعد أن اتفق هو وصفوان بن أمية على قتل الرسول فقدم عمير إلى المدينة وعندما دخل على الرسول عليه الصلاة والسلام ، دار حوار طويل بينه وبين الرسول عليه الصلاة والسلام ، فأخبره عليه الصلاة والسلام بما دار بينه وبين صفوان بن أمية في الحجر ، فقال عمير : أشهد أنك رسول الله ، قد كنا يارسول الله نكذبك بما كنت تأتينا به من خبر من السماء ، وما ينزل عليك من الوحي وهذا أمر لم يحضره إلا أنا وصفوان فأسلم وشهد شهادة الحق فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام لأصحابه : " فقهوا أخاكم في دينه وقرئوه القرآن وأطلقوا له أسيره " ، ففعلوا وعاد عمير إلى مكة وقام بالدعوة إلى الإسلام. (ص ٢٣٧) (ابن هشام ، ١٤٠٨ ، ج ٢ ، ص ٣٠٢ - ٣٠٣)

ويذكر الجزائري (١٤٠٩هـ) أن المسلمين ساقوا الغنائم والسبايا بعد أن هزموا هوازن إلى رسول الله وكان في السبي الشيماء بنت الحارث بن عبد العزى فقالت لهم : لا

والله إننى لأخت صاحبكم من الرضاعة ، فلم يصدقوها حتى أتوا بها إلى رسول الله فقالت : إننى أختك ، قال : " وما علامة ذلك ؟ " قالت : عضه عضضتها فى ظهري ، وأنا متورككتك ، فعرفها وبسط لها رداءه وأجلسها عليه وخيرها فقال : " أن أحببت فعندى مكرمة محبة وإن أحببت أن أمتعك وترجعى إلى قومك " ، قالت : بل تمتعنى وتردنى إلى قومى ، ففعل عليه الصلاة والسلام . ( ص ٤٠٩ ) ( ابن هشام ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ١٠٠ - ١٠١ )

وبجانب تكريم الله لهذا الإنسان كان المصطفى عليه الصلاة والسلام يكرم من يستحق التكريم وخاصة إذا كان له الشرف وذلك طمعاً فى كسب تلك القلوب الكريمة فى قومها حتى يكون لها الأثر فى نشر الإسلام إذا ما أسلمت .

فهذا رسول الله مع عمير بن وهب ، وقد أتى إليه ليقتله إلا أن الرسول عليه الصلاة والسلام لم يلق لذلك بالاً بل أخذ يناقش عمير ودار حوار بينهما ولم يزيد هذا الأسلوب عمير إلا ثقة فى الرسول عليه الصلاة والسلام ومحبة له وبعد أن شهد شهادة الحق لم يطالب الرسول عليه الصلاة والسلام بابنه الأسير فى أيدي المسلمين ، بل نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام يكرم عمير مقابل إسلامه ويطلب من أصحابه - رضوان الله عليهم - أن يعلموه القرآن ويفقهوه فى الدين ويزيد فى إكرامه بإطلاق ابنه الأسير .

وهكذا حظى الرسول عليه الصلاة والسلام بمحبة عمير فأصبح داعية للإسلام فى مكة بعد أن كان أشد الأعداء لرسول الله عليه الصلاة والسلام وما هذا إلا نتيجة إكرامه لعمير بن وهب ومعرفة عليه الصلاة والسلام بما يجلب القلوب ويقرب النفوس .

وما زال الرسول عليه الصلاة والسلام يطبق مبدأ إكرام الفرد حتى مع السبى الذى هو من حقهم ، فهذه الشيماء بنت الحارث تأتى لرسول الله فيعرف أنها أخته بالرضاعة فيجلسها ويبسط لها رداءه عليه الصلاة والسلام إكراماً لها ويعرض عليها الإسلام ويخيرها بين البقاء معه مكرمة ومحبة إليه أو الرجوع إلى أهلها فتختار أهلها



ولم ينكر عليها بل حقق لها رغبتها وفى ذلك إكراماً واعترافاً بكرامة الإنسان .  
وبتطبيقه عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ استطاع أن يقيم علاقات إنسانية على مبدأ سليم  
أرسى به قواعد ذلك المجتمع الإسلامي المتفاني فى عمله والمتحمس لدعوته ، ومن هذا  
المنطلق نجد أن مبدأ إكرام الفرد من أهم المبادئ التى تقوم عليها العلاقات الإنسانية  
وتوطيد الصلات بين الأفراد.

ويعد مبدأ إكرام الفرد من أهم المبادئ التى يجب أن تمارس فى الإدارة  
المدرسية من قبل الإداري التربوي لأن إكرام الفرد لذاته ، وإحترام إمكاناته تشعره  
بالإنتماء إلى تلك المؤسسة والراحة والطمأنينة أثناء التعامل مع الإدارة ومع من حوله من  
الأفراد العاملين .

وإكرام الفرد فى المؤسسة التربوية يشمل الإداري المشرف على الإدارة والمعلم  
الذى يقوم بمهمة التدريس وطالب العلم والمستخدم أيضاً فقد كان المصطفى عليه الصلاة  
والسلام يكرم العلماء وحملة القرآن وأصحاب العقول الراجحة وأهل الفضل منهم فقد  
قال عليه الصلاة والسلام " إن من إجلال الله تعالى إكرام ذى الشيبة المسلم وحامل القرآن  
غير الغالى فيه والمجافى عنه " . حديث حسن ( رواه أبو داود )

فحين يكرم الإداري التربوي من يعمل معه فى الإدارة فإنه يكسب ثقته  
ومحبته والتفاني معه والإخلاص فى العمل وحين يكرم المعلم فإنه يضمن حسن أدائه  
للعمل وتفانيه فيه ومحبته ، وحين يكرم طالب العلم يبني فى نفسه الثقة والتقدير  
والإحترام لمن هو أكبر منه ويشعره بالاستقلالية والتقدير والاحترام لذاته وإكرامه  
للمستخدمين لأنهم فى الغالب كبار السن فيكسب تفانيهم فى العمل وشعورهم بأهمية  
ما يقومون به فى المؤسسة ويعكس هذا صورة التعامل الحسن لكل فرد ينتمى إلى تلك  
المؤسسة .

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ إكرام الفرد في المؤسسة التربوية فإنه يضمن بذلك خلق جو سليم للعلاقات الإنسانية بين جميع الأفراد العاملين لذلك لابد أن يراعى الجوانب التالية :

١- أن يكون إكرام جميع الأفراد في المؤسسة إكراماً لذاتهم ولأنهم من بنى الإنسان وليس إكراماً لمصالح شخصية مما يؤثر على العلاقة بين الأفراد في المؤسسة .

٢- أن يكون هناك فرق بين إكرام طالب العلم والمعلم وبين إكرام المستخدم والإداري وذلك حسب فارق السن ، ومستوى التفكير وليس غير ذلك .

٣- أن يشمل إكرام الفرد حتى الزائرين للمؤسسة التربوية لأنه بذلك يعطى صورة حسنة للتعامل فيها .

ومتى طبق مبدأ إكرام الفرد في المؤسسة التربوية فإن الإداري التربوي يسهم بشكل كبير في بناء الشخصية السوية من جهة ، كما أنه يكسب محبة وثقة الأفراد في المؤسسة من جهة أخرى ، وهكذا يخلق جواً مناسباً مفعماً بالحب والتقدير والاحترام للجميع .

## **٨- مبدأ التعاون:**

إن التعاون الذي يتم بين مجموعة من الناس يكون في الغالب نابعاً من حقيقة آمن بها المتعاونون على أن التعاون يعمل على تخفيف أعباء العمل بين أفراد المجموعة فيحفز الجميع على بذل قصارى الجهد في إنجاز العمل بصورة فضلى كما يكون بمثابة بلسم للجميع لتحمل ضغوط العمل الجسمية والنفسية والتعاون بين الأفراد بمختلف قدراتهم العقلية والجسمية واستعداداتهم النفسية والوجدانية يجعل منهم كل متكامل ، لذلك حرص الإسلام على تحقيق التعاون بين أفراد المجتمع المسلم بجعل ذلك التعاون

قائماً على أساس متين وفيه مصلحة عامة للجميع ونهى عن التعاون القائم على الإثم والاعتداء فقال تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾

( سورة المائدة ، آية ٢ )

يقول الوكيل (١٤٠٧ هـ) إن العقيدة الإسلامية جعلت التعاون بين المسلمين سمة مميزة للمؤمنين فالتعاون بينهم هو الصلة التي تربط بين أفراد المجتمع فلا تدع أحداً منهم يشذ ، فالمسلم لا يستطيع العيش بغير إخوانه فهم الذين يسددونه إذا انحرف، ويقومونه إذا أعوج ، وإذا نزلت به النازلة يقفون إلى جواره فلذلك فرض التعاون بين المسلمين كافة . ( ص ٢٧-٢٨ )

فمن مواقف السيرة النبوية نلاحظ أن الرسول عليه الصلاة والسلام حقق مبدأ التعاون فيما بينه وبين المسلمين أنفسهم ، ومن هذه المواقف ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) فيما يتعلق بهجرة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى المدينة حيث أن هذه الهجرة المباركة كانت تتطلب التعاون بين المصطفى عليه الصلاة والسلام وصاحبه أبي بكر من أجل تحقيق الهدف ، فخرج الرسول وصاحبه حتى انتهيا إلى غار ثور ومكثا هناك ثلاث ليال ، وكان عبدا لله بن أبي بكر يبيت عندهما فيدلج من عندهما بسحر فيصبح مع قريش بمكة كبائت ، فلا يسمع أمراً يكتادان به إلا وعاه ، حتى يأتيهما بخبر ذلك حين يختلط الظلام وكان يرعى عليهما عامر بن فهيرة مولى أبي بكر منحه من غنم فيريحها عليهما حين تذهب ساعة من العشاء ، فكان عامر يفعل ذلك كل ليلة من الليالي الثلاثة وكان يتبع عامر بغنمه أثر عبدا لله بن أبي بكر بعد ذهابه إلى مكة ليعفى عليه . ( ص ١٤٤ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ١٢٧ )

كما يورد الجزائري (١٤٠٩ هـ) موقفاً يدل على حرصه عليه الصلاة والسلام على تطبيق مبدأ التعاون وهو أن أول عمل قام به الرسول عليه الصلاة والسلام بعد وصوله إلى المدينة هو بناء المسجد النبوي ، وأمر عليه الصلاة والسلام أصحابه - رضى



الله عنهم - بالشروع في العمل الجديد وتقدمهم في ذلك حتى يكون مشجعاً لهم ودافعاً للمهاجرين والأنصار للعمل فكان عليه الصلاة والسلام يقوم بنقل الحجارة ويقول: "لا عيش إلا عيش الآخرة اللهم ارحم المهاجرين والأنصار". ( ابن هشام ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٣٨ )

وأورد الجزائري (١٤٠٩هـ) أيضاً موقفاً آخرأ يؤكد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على ذلك وهو أن المسلمين عندما اتفقوا على حفر الخندق في غزوة الأحزاب بدأوا يحفرون والرسول عليه الصلاة والسلام يحفر معهم ، وقد وزع عليه الصلاة والسلام الحفر عليهم فجعل لكل عشرة أنفار أربعين ذراعاً واشتغل رجال في الحفر ورجال في نقل التراب وابعاده وكان من بين الذين ينقلون التراب الرسول عليه الصلاة والسلام حتى علا جلده الطيب الطاهر وكان ذلك منه عليه الصلاة والسلام تشجيعاً لهم على العمل ومواصلته حتى أنه كان إذا تقاولوا يقول وإذا إرتجزوا يرتجز معهم عليه الصلاة والسلام ، ولما رأى عليه الصلاة والسلام ما بهم من تعب وجوع قال : "اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة". ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٦٨ )

في جميع الأحداث والمواقف السابقة يتبين أن التعاون مبدأ أساسى لإنجاز المهام والأعمال ففي الهجرة النبوية إلى المدينة كان التعاون واضحاً بين جميع الأفراد المشاركين في الهجرة ، فهذا أبو بكر وابنه ومولاه يعاونون المصطفى عليه الصلاة والسلام في الهجرة حتى يتمكن من نشر الدعوة وتحقيق الهدف الأعلى الذى ضحى من أجله بنفسه وماله وولده فتمكن هؤلاء جميعاً من النجاة من أيدي قريش وواصلوا المسير إلى المدينة .

وفي الموقف الثاني والثالث يتجلى فيه تعاون الرسول عليه الصلاة والسلام مع أصحابه - رضى الله عنهم - فهذا هو عليه الصلاة والسلام فى بناء المسجد النبوى يحمل

الحجر وينقل التراب ويعمل معهم وكذلك فى حفر الخندق برغم الظروف المحيطة والمهام الملقة على عاتقه إلا أنه ساهم معهم فى الحفر ونقل التراب والإرتجاز .

وهكذا يبين الرسول عليه الصلاة والسلام أن مبدأ التعاون هام فى التعامل وخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة حيث استطاع الرسول عليه الصلاة والسلام أن يبعث روح الحماس والنشاط للعمل بين أصحابه بالمشاركة معهم ومعاونتهم فى الأعمال التى تحتاج إلى جهد كبير وبذلك كان تشجيعاً لهم للعمل ومواصلته رغم التعب والجوع فى تلك الفترة الصعبة فبالتعاون بين الرسول عليه الصلاة والسلام كرئيس وبين الصحابة - رضى الله عنهم - كمؤوسين تمكن من نشر الدعوة الإسلامية وإعلاء كلمة الحق ، فالتعاون مبدأ من مبادئ الشريعة الإسلامية التى تنظم العلاقات بين الناس وتساعد على نشر الخير سواء كان التعاون مادياً أو معنوياً .

ويعتبر مبدأ التعاون حيوياً وهاماً فى قيام المؤسسة التربوية بتحقيق أهدافها وسير عملها ، فالتعاون مطلب أساسى بين الإدارى والتربوى فى المدرسة وبين أفراد المؤسسة التربوية حتى تتمكن الإدارة المدرسية من القيام بواجباتها ومسئولياتها على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها .

وحتى يتمكن الإدارى التربوى من تطبيق مبدأ التعاون فى الإدارة المدرسية بشكل سليم وبما يعود بالفائدة على الجميع فى تلك المدرسة لابد من مراعاة الجوانب التالية :

١- أن يدرّب الإدارى التربوى نفسه على التعاون مع جميع الأفراد فى المؤسسة التربوية وذلك حتى يتمكن من إنجاز العمل بشكل أفضل و نشر المحبة والألفة بين الأفراد .

٢ - يرتبط التعاون بمبدأ التواضع لأن هناك بعض الأمور التى تحتاج إلى تواضع الإدارى مع مؤوسيه لتنفيذها .

٣- لا يمكن للعمل التربوي أن يحقق أهدافه ما لم يكن هناك تعاون مستمر بين الإداري في إدارته وبين الرؤوسين في المؤسسة التربوية مما ينعكس أثره على سير العملية التربوية والتعليمية .

٤- لابد أن يكون الإداري التربوي هو المتقدم والمبتدئ في تلك الأعمال التي تحتاج إلى تعاون من جميع الأفراد حتى يكون دافعاً ومشجعاً لهم على العمل .

ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ التعاون في إدارته لابد أنه سيخلق جواً مناسباً لنمو العلاقات الإنسانية السليمة التي يمكن من خلالها تطوير العمل التربوي وبث روح المحبة والمنافسة بين الأفراد العاملين معه في ذلك المجال ، ومما لا شك فيه أن العلاقات الإنسانية تمنح الجميع روح عالية في العمل والتفاني فيه لشعورهم بالانتماء لذلك المجتمع .

#### ٩- مبدأ الاحترام والتقدير :

إن التعامل مع الأفراد يتطلب نوعاً من الاحترام والتقدير لكل فرد لما لهذا من دور في بناء علاقات إنسانية سليمة فيما بينهم ، وهذا له أهميته في المجال الإداري ، فعلى الرئيس أن يتعامل مع العاملين معه باحترام وتقدير فيقدر أرائهم وأفكارهم ورغباتهم في حدود المصلحة العامة ، وهذا يجعل كل فرد يشعر بأهميته في المؤسسة مما يكون له أثره الإيجابية على علاقات العاملين مع الإدارة ومع العاملين أنفسهم .

وقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تطبيق هذا المبدأ مع جميع الأفراد الذين يتعامل معهم مما كان له أثر كبير في كسب محبة هؤلاء وتفانيهم في العمل معه عليه الصلاة والسلام . ومن مواقف السيرة النبوية الدالة على الاحترام والتقدير المتبادل بين الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) حاصر الرسول عليه الصلاة والسلام بني قريظة بعدما نقضت عهدها مع المسلمين باشتراكها في غزوة الأحزاب ، وبعد أن اشتد الحصار عليهم قررت بني قريظة النزول على حكم



رسول الله عليه الصلاة والسلام ، لكنهم أرادوا أن يتصلوا ببعض حلفائهم من المسلمين ليعرفوا ماذا سيحل بهم إذا نزلوا على حكمه ، فبعثوا إلى رسول الله ﷺ أن أرسل إلينا أبا لبابة نستشيريه وكان حليفاً لهم فلما رأوه قام إليه الرجال وجهش النساء والصبيان يبكون في وجهه فرق لهم ، وقالوا : يا أبا لبابة أترى أن ننزل على حكم محمد؟ قال : نعم ! وأشار بيده إلى حلقه يقول إنه الذبح ، ثم علم من فوره أنه خان الله ورسوله فمضى على وجهه ولم يرجع إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام حتى أتى المسجد النبوي بالمدينة فربط نفسه بسارية المسجد ، وحلف أن لا يحله إلا رسول الله عليه الصلاة والسلام بيده وأنه لا يدخل أرض بني قريظة أبداً فلما بلغ رسول الله عليه الصلاة والسلام خبره قال : "أما إنه لو جاءني لاستغفرت له أما أذ قد فعل ما فعل فما أنا بالذي أطلقه من مكانه حتى يتوب الله إليه" . وبالرغم مما أشار إليه أبو لبابة إلا أن بني قريظة نزلت على حكم رسول الله عليه الصلاة والسلام ، فقامت الأوس إلى الرسول فقالوا يارسول الله : قد فعلت في بني قينقاع ما قد علمت وهم حلفاء إخواننا الخزرج وهؤلاء مواليينا فأحسن فيهم ، فقال : " ألا ترضون أن يحكم فيهم رجل منكم ؟" قالوا : بلى . قال : "فذاك إلى سعد بن معاذ" . قالوا : قد رضينا . فأرسل إلى سعد بن معاذ وكان في المدينة لم يخرج معهم للجرح الذي كان أصاب أكحله في معركة الأحزاب ، ولما انتهى سعد إلى رسول الله قال عليه الصلاة والسلام للصحابه : " قوموا إلى سيدكم " فلما انزلوه قالوا : يا سعد إن هؤلاء القوم قد نزلوا على حكمك ، قال - رضي الله عنه - : وحكمي نافذ عليهم ؟ ، قالوا : نعم ، قال : وعلى المسلمين : قالوا : نعم ، قال : وعلى من هاهنا ، واعرض بوجهه وأشار إلى ناحية رسول الله إجلالاً له وتعظيماً ، قال : "نعم وعلى" فقال : إني أحكم فيهم أن يقتل الرجال وتسبى الذرية وتقسم الأموال ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : "لقد حكمت فيهم بحكم الله من فوق سبع سموات . ( ص ٢٦٩ -

(٢٧٠) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٨٤ - ١٩٠)

كما ذكر المبار كفورى ( ١٣٩٦ هـ ) موقفاً يدل على احترام وتقدير الصحابة للرسول عليه الصلاة والسلام وهو أنه كان من جملة سبى بنى المصطلق جويرية بنت الحارث سيد القوم ، وقعت فى سهم ثابت بن قيس فكاتبها ، فأدى عنها رسول الله عليه الصلاة والسلام وتزوجها ، فأعتق المسلمون بسبب هذا التزويج مائة من أهل بيت بنى المصطلق قد أسلموا ، وقالوا : أصهار رسول الله . ( ص ٢٧٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٢٤٠ )

وحرص المصطفى عليه الصلاة والسلام على أن يكون الاحترام والتقدير هو الأساس الذى يتعامل فيه الأفراد فيما بينهم وهذا الاحترام والتقدير يكون لكل فرد من أفراد المجتمع ولاسيما من الصغير للكبير ومن الرؤوس للرئيس ، ويعد مبدأ الاحترام والتقدير من أهم المبادئ التى تبني عليها العلاقات الإنسانية بين الافراد فيتولد من خلاله الود والحب وتصفو النفوس من الأحقاد لأن عدم احترام الأشخاص يولد نوعاً من الحقد فيما بينهم ، ولذلك أهتم الرسول ﷺ بأن يكون الاحترام والتقدير بين الأفراد فى تعاملهم مع بعضهم البعض وتعامله عليه الصلاة والسلام معهم .

فهذا سعد بن معاذ قدم إلى بنى قريظة بطلب من رسول الله بعد غزوة الخندق التى تحزب فيها الأحزاب ضد المسلمين فى المدينة ، وقد وصل سعد بن معاذ بجراحه إلى بنى قريظة ليحكم فيهم بما يستحقون ، وعندما انتهى سعد إلى الرسول عليه الصلاة والسلام والصحابة - رضى الله عنهم - من الأوس قال لهم رسول الله " قوموا إلى سيدكم " وهذا فيه تقدير واحترام لسعد بن معاذ حين أمرهم بالقيام له ، لأن المصطفى عليه الصلاة والسلام كان يرفض أن يقوم له الصحابة حين يدخل عليهم فى المجلس ولكن كان لذلك القول سبب وهو أن سعد بن معاذ كان مثخن بالجراح كما أنه تحامل على نفسه وقطع مسافة من المدينة إلى حصون بنى قريظة من أجل الحكم عليهم لغدرهم وخيانتهم ، وبعد هذا يتقدم الصحابة - رضوان الله عليهم - إلى سعد بن معاذ ويطلبون

منه أن يحكم في مواليهم وبعد أن تأكد سعد بأن ما سيقوله أو يحكم به سيكون نافذاً على الجميع دون تردد. وقد حرص - رضي الله عنه - أن يكون الحكم صارماً على تلك الفئة التي خانت العهد مع رسول الله ﷺ وعندما يتحدث سعد إلى رسول الله نجد أنه أشار بوجهه إليه احتراماً له ﷺ وبعدها يحكم سعد بن معاذ في موالي الأوس بحكم الله ورسوله ﷺ فينفذ ذلك الحكم فيهم دون اعتراض من أحد حتى من موالي اليهود أنفسهم وفي هذا احتراماً وتقديراً لسعد بن معاذ ولحكمه ولعرفتهم بأنه هو الحكم العادل.

وأما موقف الصحابة - رضوان الله عليهم - في عتق بن المصطلق ما هو إلا نوعاً من الاحترام والتقدير لرئيسهم فقد تزوج الرسول عليه الصلاة والسلام جويرية بنت الحارث بعد أن كانت ثابت بن قيس فآدى عنها ، فلم يكن الصحابة - رضوان الله عليهم - يرضون أن يكون عبيدهم أو أمائهم من اصهار رسول الله عليه الصلاة والسلام وما هذا إلا احتراماً له وتقديراً لشخصه الكريم ، فكان عدد من اعتقوا بسبب هذا الزواج مائة من بنى المصطلق حيث قال الصحابة - رضوان الله عليهم - " اصهار رسول الله " وهكذا كان الاحترام بين الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته - رضي الله عنهم - وحيث أنه قد غرس الاحترام والتقدير بين المسلمين بعضهم البعض ، فمن باب أولى أن تكون ثمرة الاحترام والتقدير في التعامل معه عليه الصلاة والسلام وبذلك تتولد الثقة والمحبة بين الرئيس ومروسيه بما يجمع القلوب دائماً على التفاهم والتعاون فيما بينهم.

ويعد مبدأ الاحترام والتقدير من أهم المبادئ التي تسهم وبشكل كبير في خلق علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد في المجتمع الواحد وهذا ما حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تحقيقه في المجتمع المسلم ، وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الاحترام والتقدير في إدارته لابد أن يراعي الجوانب التالية :



١- أن يحرص الإداري التربوي على احترام وتقدير كل فرد من الأفراد العاملين معه فى المؤسسة التربوية وبذلك يشعر كل فرد بذاته ومكانته لدى رئيسه .

٢- أن يتجنب الإداري التربوي التقليل من شأن الأفراد المحيطين به فى تلك المؤسسة لأن ذلك يؤدى إلى إثارة الحقد فى النفوس .

٣- أن يعود الإداري التربوي الأفراد العاملين معه على الاحترام والتقدير فيما بينهم وفى تعاملهم مما يعكس أثر هذا فى نفوس الطلاب أيضاً لرؤيتهم مدى الاحترام والتقدير بين المعلمين بعضهم لبعض .

ويعد مبدأ الاحترام والتقدير من أهم المبادئ التى تحتاج إليها المؤسسات التربوية فى علاقات الأفراد بعضهم ببعض ، فهذا المبدأ يشعر كل فرد فى المؤسسة بذاته وقيمه وانتمائه إليها مما يجعل الحب والتفاهم أساس التعامل فيما بينهم مما يدفعهم إلى التعاون من أجل دفع سير العملية التعليمية فى الوجهة السليمة فتتحقق أهدافها التى تسعى الإدارة العليا إليها ، ويعيش جميع أفراد تلك المؤسسة فى راحة وطمأنينة وود وتفانى فى العمل .

# الشعور الإنساني

## ١- مبدأ الرحمة :

إن الرحمة من أسمى القيم الإنسانية في الإسلام قال تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ ( سورة الأنبياء ، آية ١٠٧ )

ومبدأ الرحمة يحقق الترابط ويبني علاقات سليمة بين الأفراد وكان المصطفى عليه الصلاة والسلام أرحم عباد الله بالناس ، وفي السيرة النبوية الأحداث والمواقف التي تؤكد على الممارسة الفعلية لمبدأ الرحمة من الرسول عليه الصلاة والسلام في التعامل مع الصحابة وغيرهم . فمن هذه المواقف ما أورده المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن الرسول عليه الصلاة والسلام دخل على عمه أبي طالب حين حضرته الوفاة وعنده أبو جهل فقال عليه الصلاة والسلام : "أى ياعم، قل" لا آله إلا الله" كلمة أحاج لك بها عند الله "، فقال أبو جهل وعبد الله بن أمية : ياأبا طالب ، ترغب عن ملة عبد المطلب، فلم يزالا يكلمانه حتى قال آخر شئ كلمهم به، على ملة عبد المطلب، فقال النبي عليه الصلاة والسلام: "لأستغفرن لك ما لم أنه عنك" .(ص ١٠٢)(١ بن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج٢، ص ٦٦)

ولم تقتصر رحمة رسول الله فقط على من كان صاحب فضل عليه بل تعدت إلى من ناصبوه العداء وأذوه من قومه والمواقف الدالة على ذلك كثيرة منها ما أورده الجزائري (١٤٠٩ هـ) من أن قريشاً عندما كذبت الرسول عليه الصلاة والسلام أتاه جبريل عند عودته من الطائف وقال له "إن الله تعالى قد سمع قول قومك إليك وما ردوا عليك وقد أمر ملك الجبال لتأمره بما شئت فيهم ، فناداه ملك الجبال وسلم عليه وقال مرني بما شئت ، وإن شئت أن أطبق عليهم الأخشبين فقال عليه الصلاة والسلام : " لا ،

بل أرجو أن يخرج الله من أصلابهم من يعبد الله وحده ولا يشرك به شيئاً". (ص ٥٥٤ - ٥٥٥) (مسلم ، ١٤١٢ هـ ، ج ٣ ، ص ١٤٢٠ - ١٤٢١)

وما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن ثمامة بن أثال عندما أسلم ، وعلمت قريش بإسلامه قالت له قريش : صبأت يا ثمامة ! ، قال : لا والله ولكن أسلمت مع محمد عليه الصلاة والسلام والله لا يأتيكم من الإمامة حبة حنطة حتى يأذن فيها رسول الله ﷺ ، وكانت يمامة ريف مكة فانصرف ثمامة إلى بلاده ومنع الحمل إلى مكة ، حتى جهدت قريش وكتبوا إلى رسول الله ﷺ يسألونه بأرحامهم أن يكتب إلى ثمامة يخلي إليهم حمل الطعام ، ففعل رسول الله ﷺ عليه الصلاة والسلام . (ص ٢٧٥ ، ) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٨٤)

وما أورده أيضاً الجزائري (١٤٠٩ هـ) من أن في مسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى مكة لقيه أبوسفیان بن الحارث بن عبد المطلب ، وعبد الله بن أبي أمية ، فالتمسا الدخول عليه فكلمته أم سلمة في شأنهما ، فقال : " لا حاجة لي بهما ، أما ابن عمي فقد هتك عرضي وأما ابن عمتي فهو الذي قال بمكة ما قال " فلما سمعا ذلك وكان مع أبي سفيان ولد يقال له جعفر ، فقال : أبو سفيان والله ليأذنن لي أولاً خذن بيد هذا ثم لنذهبن في الأرض حتى نموت عطشاً وجوعاً فرق لهما رسول الله ﷺ فأدخلهما إليه فأسلما. (ص ٣٩١) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٤١)

ومن الأحداث السابقة الذكر يتبين أن الرسول عليه الصلاة والسلام يحمل قلباً عطوفاً رحيماً وليس هذا بغريب لأن الرحمة التي أودعها الله قلب نبيه محمد عليه الصلاة والسلام هي رحمة عامة لسائر الخلق قال تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (سورة الأنبياء ، آية ١٠٧) فهذا موقف الرسول عليه الصلاة والسلام مع عمه أبي طالب حين وفاته جاء إليه رسول الله ﷺ يطلب منه أن ينطق بكلمة التوحيد ليحاج الله بها يوم القيامة وذلك رحمة بعمه وخوفاً عليه من النار فلم يهن على الرسول عليه



الصلاة والسلام أن يدع عمه وهو الذى كان له سياجاً منيعاً من قريش - بعد الله عز وجل - أن يموت على غير الحق ، إلا أن عمه لم يستجب له ، فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن وعده بأن يستغفر الله له ما لم يُنه عن ذلك وهذا رحمة به ، أما موقفه من قريش رغم إيذائها له فهذا ملك الجبال يستأذن الرسول عليه الصلاة والسلام ليطبق الجبال عليهم إلا أنه يرفض ذلك ويدعوا لهم رحمة بهم ، ومن رحمته أيضاً بقومه وذلك حين رفض ثمامة أن يبعث لهم بحب الحنطة ومنع عنهم الحمل ، ولعلم قريش بأن رسول الله عليه الصلاة والسلام يحمل قلباً رحيماً فإنها بعثت إليه تطلب منه أن يأمر ثمامة بأن يخلي إليهم حمل اليمامة وبالفعل استجاب الرسول عليه الصلاة والسلام لما طلبته قريش منه ، وهذا ابن عمته يطلب مقابلة الرسول عليه الصلاة والسلام فيرفض عليه الصلاة والسلام مقابله لأنه كان من المشركين الذين آذوه ، إلا أن ابن عمه يعلم أن المصطفى عليه الصلاة والسلام ذو قلب رحيم ، فيهدده بأن يأخذ طفله الصغير ويسير به فى الصحراء ، إلى أن يموت هو وابنه من الجوع والعطش فتتحرك المشاعر الانسانية ، ويتألم قلب المصطفى لما سمعه من ابن عمه فيأذن له ويقابله فيسلم ذلك الرجل .

ومبدأ الرحمة يعتبر من المبادئ الهامة فى حياة الأفراد والتي على أساسها يكون المجتمع متكاملًا فيما بينه ، فيحرص كل فرد منهم على الآخر ويعطف الكبير على الصغير ويرحم القوى الضعيف ، ومتى ما طبق ذلك المبدأ فى المؤسسة التربوية أمكن تحقيق أهدافها على أكمل وجه ، وحتى يستطيع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الرحمة فى الإدارة المدرسية لابد من مراعاة النواحي التالية :

١- أن يقترن مبدأ الرحمة لدى ذلك الإداري التربوي بالمصلحة العامة للمؤسسة التربوية بوجه عام .

٢- أن يطبق مبدأ الرحمة على جميع العاملين معه فى المؤسسة التربوية من إداريين ومعلمين وطلاب ومستخدمين دون تمييز بينهم .

٣- عند تطبيق العقوبة على أحد أفراد تلك المؤسسة التربوية لا يتجاوز في ذلك مبدأ الرحمة في تلك العقوبة مع ارتباطها بمبدأ العدل .

٤- أن يفرق الإداري التربوي بين الرحمة في التعامل مع الآخرين وبين الضعف في الشخصية حتى لا يفقد الكثير من التقدير والاحترام ويشعر الآخرون بأنه ضعيف بل لابد من إشعارهم بقوته وعطفه في نفس الوقت .

٥- أن لايتواني الإداري التربوي عن تطبيق مبدأ الرحمة خوفاً من أن يحمل ذلك على محمل الضعف في شخصيته من قبل الرؤوسين . فيتمادون في الخطأ .

ويعد مبدأ الرحمة من المبادئ التي تسهم بشكل كبير في تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة التربوية ، كما أنه يشعر الجميع بالانتماء إلى تلك المؤسسة ، والتكافل فيما بينهم ، فيشعر الكبير بحاجة الصغير فيعطف عليه ويرحمه ويقدم إليه حاجته ، ويشعر الضعيف باهتمام القوى ومساعدته له فيعمل الجميع معاً في ظل مبدأ من مبادئ الإسلام، والتي بها يسود الود والحب بين جميع الأفراد .

### ٣- مبدأ التبشير بالخير :

كان الرسول عليه الصلاة والسلام إذا بعث أحداً من أصحابه في بعض أمره قال: "بشروا ولا تنفروا ويسروا ولا تعسروا " (رواه مسلم )

إن نقل الأخبار السارة إلى الآخرين يبعث في النفس الأمل ويشجعها على العمل ، وقد كان مبدأ التبشير بالخير إحدى المبادئ التي تمكن من خلق جواً مناسباً لنمو العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، فتتوثق الصلات والروابط ، وتنتشر المحبة بين الجميع ، فقد حوت السيرة النبوية كثيراً من المواقف التي تبين حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تطبيق وممارسة هذا المبدأ مع صحابته - رضوان الله عليهم - فقد كان يبعث بالبشير إليهم حتى يدخل الفرح والسرور على قلوبهم ، كما أن الصحابة أنفسهم -

رضى الله عنهم - عملوا على ممارسة هذا المبدأ مع الرسول عليه الصلاة والسلام ومع بعضهم البعض .

ومن هذه المواقف مذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) أنه في غزوة بدر الكبرى بعد أن استدار رعى الحرب بشدة واحتدم القتال وبلغت المعركة قمتها قام الرسول عليه الصلاة والسلام يدعوا الله ويبتهل إليه، وفي أثناء المعركة أغفى رسول الله إغفاءة واحدة ثم رفع رأسه فقال : " أبشر يا أبا بكر، أتاك نصر الله هذا جبريل أخذ بعنان فرسه يقوده، على ثنياه النقع". ( ص ١٨٧ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ج ٢ ، ص ٢٦٩ )

كما ذكر المباركفوري (١٣٩٦ هـ) موقفاً آخرًا يدل على تبشير الرسول للمسلمين وذلك بأن الرسول بعد انتصار المسلمين في غزوة بدر الكبرى، أرسل بشيراً إلى أهل المدينة ليعجل لهم البشري، فأرسل عبداً لله بن رواحه بشيراً إلى أهل العالية، وأرسل زيد بن حارثة بشيراً إلى أهل السافلة. (ص ١٩٤) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٣، ص ١٢-١٣)

وقد كان الصحابة -رضى الله عنهم - يقتدون بالرسول عليه الصلاة والسلام في نقل البشارة ومما يدل على ذلك ما ذكره الجزائري (١٤٠٩ هـ) أنه عندما شاع مقتل الرسول عليه الصلاة والسلام في غزوة أحد التي انهزم فيها المسلمون ، بسبب عدم تنفيذ الرماة وأوامر الرسول عليه الصلاة والسلام ، فما كان من المسلمين إلا أن ألقوا السلاح من أيديهم وبقوا واقفين حيارى مدهشين ، وكان أول من عرف أن الرسول عليه الصلاة والسلام حي لم يقتل ، كعب بن مالك فنادى بأعلى صوته ، يامعشر المسلمين أبشروا هذا رسول الله لم يقتل ، والرسول عليه الصلاة والسلام ينادي : " إلى عباد الله : إلى عباد الله " : وثاب إليه رجال وقاتلوا دونه . ( ص ٢٦٦ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٤٦ )

ومن المواقف التي أوردها المباركفوري (١٣٩٦ هـ) في تبشير الرسول لصحابته حتى في المواقف الصعبة ما حدث في يوم الخندق حين عرضت للمسلمين أثناء الحفر صخرة



عظيمة لاتأخذ منها المعاول ، فاشتكى الصحابة - رضوان الله عليهم - ذلك لرسول الله ف جاء وأخذ المعول فقال : " بسم الله " ثم ضرب ضربة وقال : " الله أكبر ، أعطيت مفاتيح الشام والله إنى لأنظر قصورها الحمر الساعة " ، ثم ضرب الثانية فقطع آخر ، فقال : " الله أكبر أعطيت فارس والله إنى لأبصر قصر المدائن الأبيض الآن " ، ثم ضرب الثالثة ، فقال : " بسم الله " فقطع بقية الحجر ، فقال : " الله أكبر ، أعطيت مفاتيح اليمن ، والله إنى لأبصر أبواب صنعاء ، من مكاني " . (ص ٢٦٠) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٢٧١ )

ومما يدل على سعى الصحابة على التبشير بالخير ما فعلته أم سلمة مع أبي لبابة كما أورد الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) أن بنى قريظة طلبوا من الرسول عليه الصلاة والسلام عندما حاصروهم أن يبعث إليهم أبا لبابة ليستشيروهم في موضع النزول على حكم رسول الله ، فما كان من أبي لبابة إلا أن رق لبكاء النساء والصبيان فقالوا له : يا أبا لبابة أنزل على حكم محمد ، فقال : نعم وأشار بيده إلى حلقه ، أي أنه الذبح ، وبعدها عرف أنه خان الله ورسوله فانطلق إلى مسجد رسول الله وربط نفسه في سارية المسجد ، وقال : لا أبرح مكاني حتى يتوب الله علي مما صنعت ، فلما علم الرسول ما فعل أبو لبابة قال : " أما إنه لو جاءني لاستغفرت له فأما إذا قد فعل ما فعل فما أنا بالذي أطلقه من مكانه حتى يتوب الله عليه " وبقي أبو لبابة كذا يوماً مربوطاً وفي الليلة السادسة من ارتباطه سمعت أم سلمة رسول الله يضحك فقالت : مم تضحك يا رسول الله ؟ قال : " تيب على أبي لبابة " ، قالت : أفلا أبشره يا رسول الله ؟ قال : " بلى " فقامت على باب حجرتها وقالت : يا أبا لبابة أبشر فقد تاب الله عليك ، فثار الناس إليه ليطلقوه ، فقال : " لا والله حتى يكون الرسول عليه الصلاة والسلام هو الذي يطلقني بيده " . (ص ٣١٦) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٨٨ )

في جميع الأحوال التبشير بالخير له أهميته لما يدخله من الفرح والسرور على النفس وتزداد أهميته في حال الضيق والشدة لذلك حرص الرسول عليه الصلاة والسلام

على تبشير المستضعفين في مكة يقول المباركفوري (١٣٩٦ هـ) أن الرسول عليه الصلاة والسلام عندما بعث عثمان بن عفان إلى قريش في صلح الحديبية ليخبر قريشاً أن المسلمين لم يأتوا إلى القتال وإنما جاءوا عماراً ، طلب منه أن يأتى رجالاً بمكة مؤمنين ونساء مؤمنات فيبشرهم بالفتح ، ويخبرهم أن الله عز وجل مظهر دينه بمكة حتى لا يستخفى فيها أحد بالإيمان". (ص ٢٩٠) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج ٣، ص ٢٦٢)

فقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تطبيق مبدأ التبشير بالخير، ويعد هذا المبدأ هام في توطيد العلاقات الإنسانية ، لأنه يبعث روح الحماس والتفاؤل بين الأفراد ، بالإضافة إلى غرس الثقة المتبادلة بين الاطراف ، كما أن التبشير بالخير يدل على الصدق في التعامل ، ومحبة الشخص المبشر، وبذلك تنتشر المحبة بين الجميع .

وهكذا نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام طبق هذا المبدأ مع أصحابه - رضى الله عنهم - ، وكان التبشير لهم في أحلك الساعات وأصعب الظروف ، وفي المرحلة التي بلغ فيها التعب والضيق في النفوس المؤمنة هذا الرسول يبشر الصحابة بالنصر والغلبة على الأعداء في غزوة بدر بعد أن اشتدت المعركة وحمى الوطيس بينهم وبين المشركين ، وبذلك بعث عليه الصلاة والسلام في الصحابة الحماس والجد والنشاط وأضاء لهم الأمل من جديد ، ورفع من روحهم المعنوية حتى تحقق لهم النصر في نهاية المعركة ، كما أنه عليه الصلاة والسلام بعد انتصار المسلمين في هذه المعركة ، أرسل إلى أهل المدينة الذين عاشوا خلال هذه المعركة في خوف وقلق على رسول الله وأصحابه من يبشرهم بانتصار المسلمين وهزيمة المشركين ، ولم يكتف ببشير واحد بل أرسل اثنين حتى يبلغ الخبر السار إلى الجميع في أسرع وقت ممكن ، وبذلك العمل فإنه بعث الفرح والسرور في أنفسهم وأدخل الطمأنينة عليهم وأشعرهم بحرصه على نشر الأمن والطمأنينة في ذلك المجتمع المسلم .

وكذلك طبق الرسول عليه الصلاة والسلام مبدأ التبشير بالخير مع أبي لبابة الذى شعر بأنه قد خان الله ورسوله فعمل على ربط نفسه فى سارية المسجد وقال : " لا أبرح حتى يتوب الله عليّ " فحين بلغ جبريل عليه السلام الرسول بأن الله عز وجل قد تاب على أبي لبابة ، أخبر الرسول أم المؤمنين بذلك فقالت : " أفلا أبشره يا رسول الله " قال : " نعم " وبذلك أعاد الرسول عليه الصلاة والسلام الثقة فى نفس أبا لبابة حتى يعرف أن رسول راضٍ عنه إلا أن أبا لبابة أبى أن يُطلق قيده غير الرسول عليه الصلاة والسلام ، ولزيادة توثيق الصلة بين الرئيس والمروءس ، قام الرسول بفك قيدأبى لبابة وبهذا حظى بمزيد من المحبة وعودة الثقة إليه.

وعندما بعث الرسول عثمان بن عفان إلى قريش فى صلح الحديبية ، وبالرغم من انشغاله عليه الصلاة والسلام بأمر عظيم إلا أنه لم ينس المستضعفين هناك من المسلمين ، بل أكد على عثمان أن يبشرهم بفتح الله ونصرته لدينه ، وبذلك يبعث الثقة فى إيمانهم ويرفع من روحهم المعنوية فيكونوا أشد تمسكاً بدينهم وأكثر حماساً للعمل من أجل رفع كلمة الحق ، كما أن هذا يبين لهم اهتمام الرسول عليه الصلاة والسلام بهم وأنه حريص عليهم وعلى مصلحتهم .

وهذا كعب بن مالك فى غزوة أحد التى اشتد فيها الكرب على المسلمين وشاع قتل الرسول عليه الصلاة والسلام وبلغت القلوب الحناجر ووقف المسلمون حيارى لا يعرفون ماذا يعملون فى تلك الساعة ، فيأتى صوت البشير بأن الرسول ما زال حياً وأنه يدعوهم إلى الالتفاف من جديد حول راية المسلمين وبذلك أنقذ كعب بن مالك بتلك البشارة المسلمين وأعاد الثقة إلى أنفسهم وبث فيهم الحماس للعمل من جديد .

وعودة أخرى إلى الرئيس والقائد الأعلى لذلك المجتمع المسلم والذى حرص على تطبيق مبدأ التبشير بالخير نجده فى غزوة الخندق وجيوش الشرك تطوق المدينة والمسلمون فى قلق من المصير المجهول والتعب والنصب بلغ مبلغه منهم لحفر ذلك



الخندق لكي يحموا المدينة من تلك الجيوش ، فيحمل الرسول عليه الصلاة والسلام البشارة بفتح بلاد فارس والروم واليمن وهو بذلك يشجع المسلمين العاملين على العمل بجد وحماس ، ويبعث فيهم روح المنافسة للعمل من جديد وتشرق في وجوههم ابتسامة الرضا بقضاء الله عز وجل وقدره ، وتزيد ثقتهم في تلك القيادة الحكيمة والتضحية من أجل بلوغ الهدف .

وتطبيق مبدأ التبشير بالخير من أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية ، لأنه مبدأ يحمل المحبة للجميع والحرص على المصلحة العامة والثقة المتبادلة ويرفع من الروح المعنوية ، وهذا المبدأ متى طبقه الإداري التربوي في إدارته فإنه سيعم الخير في تلك المؤسسة التربوية وينتشر الحب والتفاهم بين جميع الأفراد العاملين ، ولكي يتمكن الإداري التربوي من تطبيق هذا المبدأ في الإدارة المدرسية ويجنى ثمار هذا التطبيق لابد من مراعاة النواحي التالية :

١- لابد أن يعرف الإداري التربوي أن النفس البشرية تحتاج إلى جرعات تدفع فيها الحماس وتبعث الأمل من جديد .

٢- لابد أن يُسرّع الإداري التربوي دائماً في حمل البشارات إلى أصحابها حتى يزيد من ثقتهم في أنفسهم وثقتهم في إدارتهم .

٣- أن يختار الإداري التربوي أنسب الأوقات لنقل الأخبار السارة إلى جميع الأفراد حتى يكون لتلك البشارة أثرها في النفوس .

٤- أن لا يتردد الإداري التربوي في حمل البشارة وتبليغها للأفراد إذا ما كان فيها الخير والنفع و بذلك سيسهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على العمل بجد وحماس .

٥- أن يدرب الإداري التربوي نفسه على نقل البشارات بأسلوب يحمل معه الحب والود مما يعكس أثر ذلك على نفوس الأفراد المحيطين به فيجعلهم أكثر تقبلاً لتلك البشارات وأكثر تفاعلاً معها .

ومتى استطاع الإداري التربوي أن يمارس مبدأ التبشير بالخير بأسلوب متميز ينم على المحبة والحرص على المصلحة العامة فإنه سيسهم في خلق جو مفعم بالآلفة والود والتفاهم بين جميع الأفراد وبذلك تنمو العلاقات الإنسانية في تلك المؤسسة التربوية التي أنشئت لبناء الشخصية السوية

### ٣- مبدأ الإحسان :

قال الله تعالى ﴿ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾  
(سورة البقرة ، آية ١٩٥)

إن الإحسان خلق كريم حث عليه الإسلام ورغب فيه وذلك لما فيه من مساعدة المحتاجين وبذل الإنسان كل ما في وسعه من أجل إدخال السعادة على الآخرين فالإحسان لايعنى رد الجميل ولكن يعنى التفضل على الآخرين ، وبحرص كل فرد على التحلى بهذا الخلق الكريم يعيش الجميع متحابين فيما بينهم ، وقد كانت حياة الرسول عليه الصلاة والسلام حافلة بهذا الخلق الفاضل وقد أورد العمري (١٤١٥ هـ) موقفاً يدل على إحسان الرسول عليه الصلاة والسلام وذلك أن رسول الله حين دخل مكة يوم الفتح اجتمعت قريش قرب الكعبة ومعهم رسول الله ﷺ وهم ينتظرون حكمه عليه الصلاة والسلام فيهم فقال : " ماذا تظنون أني فاعل بكم ؟ " فقالوا : خيراً أخ كريم وابن أخ كريم ، فقال لهم : " لاتثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم " وقد نزل قول الله عز وجل ﴿ وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ ﴾ . ( سورة النحل ، آية ١٢٦ ) فهنا قال عليه الصلاة والسلام " نصبر ولا نعاقب " . ( ص ٤٨١ ) (ابن هشام ،

١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٥٥ )

ومن المواقف التي تؤكد على إحسانه عليه الصلاة والسلام ما ذكره الجزائري

(١٤٠٩ هـ) من أن الرسول ﷺ حين وصل إلى الجعرانة حيث كان المال والسبي محبوسان بهما وقبل الشروع في تقسيم الغنائم ، جاء وفد هوازن يعلن إسلامه ويطلب سبيه وأمواله فقالوا : يا رسول الله أنا أصل وعشيرة وقد أصابنا من البلاء ما لا يخفى عليك ، فامنن علينا من الله عليك ، وقام زهير المكنى بأبى صرد فقال : يا رسول الله إنما في الحظائر عمالك وخالاتك وحواضنك اللاتي كن يكفلنك ، فعندها خيرهم رسول الله عليه الصلاة والسلام بين نسائهم وأبنائهم وأموالهم فاختاروا نساءهم وأبناءهم فقال عليه الصلاة والسلام : " أما ما كان لي ولبني عبد المطلب فهو لكم " ثم قال : فإذا صليت بالناس فقولوا إنا نستشفع برسول الله إلى المسلمين وبالمسلمين إلى رسول الله في أبنائنا ونسائنا فأعطيككم وأسأل فيكم ". (ص ٤١٤ - ٤١٥) (ابن هشام، ١٤٠٨ هـ، ج٤، ص ١٢٨)

والتأمل للموقفين السابقين من حياة الرسول عليه الصلاة والسلام نجد أن جميع تصرفاته مرتبطة بمبدأ الإحسان ، والإحسان ما هو إلا التفضل على الآخرين وليس رداً أو مكافأة لما فعلوه .

فهذا موقفه مع قريش يبين مدى حرصه عليه الصلاة والسلام على عدم الانتقام لنفسه ، بل في كثير من الأحيان يفضل الإحسان والتكرم على من أساء إليه ، فهذه قريش يوم فتح مكة وانتصار رسول الله عليه الصلاة والسلام ودخوله مع المسلمين مكة ، فتجمعت قريش بعد هذا النصر المؤزر حول الكعبة وهي لا تستطيع أن تنطق بكلمة ولا أن تشهر سيفاً في وجه الرسول عليه الصلاة والسلام وصحابته - رضى الله عنهم - وهم (قريش) ينتظرون حكمه عليه الصلاة والسلام عليهم ومهما كان الحكم فلن يلومه أحد فقد طرد من بلده ، وترك أهله وماله وخرج بنفسه مجاهداً لإعلاء كلمة الحق وما كان ذلك إلا بسبب إيذاء قريش واضطهادها لرسول الله وللمسلمين ورغم أن قريشاً أصبحت بين يديه عليه الصلاة والسلام ذليلة لا تستطيع أن تقدم ولا تأخر شيئاً فقد سألتها : " ما



تظنون أنى فاعل بكم ؟ " وفى هذه اللحظة لم تيأس قريش من كرم رسول الله ولا إحسانه لأنه هو من تربي على الخلق الكريم فتوقعت قريش منه الكرم والصفح والإحسان إليهم فما كان جوابهم إلا أن قالوا : " أخ كريم وابن أخ كريم " فهو من اعتادت قريش على سمو أخلاقه وجميل صفاته فأثبت لهم عليه الصلاة والسلام بأنه كريم وابن كريم فقال لهم : " لا تثريب عليكم يغفر الله لكم " فلم يكتف عليه الصلاة والسلام بالعفو عنهم بل إنه أحسن إليهم ودعا الله أن يغفر لهم بالرغم مما فعلوه معه فى مكة قبل الهجرة وما فعلوه فى المدينة بعد هجرته عليه الصلاة والسلام فهذا هو الإحسان وهذه هي الأخلاق المحمدية ولا عجب فقد كان خلقه عليه الصلاة والسلام القرآن ، فعند نزول قول الله تعالى : ﴿ وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ ﴾ (سورة النحل، آية ١٢٦) قال : " نصبر ولا نعاقب " ، رغم أنه عليه الصلاة والسلام كان من حقه معاقبة قريش بما يراه مناسباً لها وتستحقه ، إلا أنه عليه الصلاة والسلام فضل العفو عنهم والإحسان إليهم طلباً لرضى الله عز وجل والفوز بأجر الصابرين والعافين عن الناس ، وقد استطاع الرسول عليه الصلاة والسلام بتصرفه هذا أن يكسب أولئك الرجال من قريش بعد الفتح فقد أسلم الكثير منهم وخاضوا المعارك الإسلامية معه وما هذا إلا بفضل الله تعالى ثم بإحسانه عليه الصلاة والسلام وحسن معاملته لهم .

فإذا كان يعفو ويحسن إلى أعدائه ، فكيف يكون مع من أسلم من المسلمين لا بد أنه سيكون أكرم معهم فهذا وقد هوازن جاء إلى الرسول عليه الصلاة والسلام بعد أن أسلم يطلب منه أن يمن عليهم بنسائهم وأبنائهم وأموالهم التى أصبحت غنائم للمسلمين بعد غزوة حنين حيث قالوا : " يا رسول الله ، أنا أصل وعشيرة وقد أصابنا من البلاء ما لا يخفى عليك فامنن علينا من الله عليك " فلم يرد الرسول عليه الصلاة والسلام ذلك الوفد خائباً بل خيرهم بين نسائهم وأبنائهم وأموالهم فاخترأوا نساءهم وأبنائهم ، ويعد هذا التصرف منه عليه الصلاة والسلام كرمًا وتفضلاً أن يرد عليهم ما قد غنمه المسلمون منهم فقال لهم " ما كان لي ولبنى عبدالمطلب فهو لكم " وكان يكفى هذا منه عليه الصلاة

والسلام إلا أنه أحسن إليهم وأشار عليهم أن يستشفعوا برسول الله إلى المسلمين من أجل رد نسائهم وأبنائهم من أيدي المسلمين ، وقد كان عليه الصلاة والسلام على ثقة بأن المسلمين سيردون السبي إلى أهله متى طلب منهم ذلك لأن الثقة متبادلة بين الرئيس ومروؤسيه ، فحين يرد الرسول ما فى يديه من السبي يكفي ذلك الوفد ، إلا أنه قدم الإحسان على الكرم وعرض عليهم أن يستشفع لهم لدى الصحابة فى رد السبي إليهم ، فكان عظيم الإحسان إلى ذلك الوفد الذى أثر الإسلام على الكفر والشرك، وبهذا التصرف منه عليه الصلاة والسلام استطاع أن يخلق جواً مناسباً لإقامة علاقات إنسانية سليمة بينه وبين حديثى الإسلام فقد أشعرهم بإهتمامه بهم وتقديره لهم حين رد عليهم السبي وشفع لهم لدى المسلمين . وبما أن المصطفى تمكن من تطبيق مبدأ الإحسان مع أعدائه ومع المسلمين فى نفس الوقت فإن هذا المبدأ سهل التطبيق فى الواقع ومن أهم المبادئ لإقامة علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد حيث أنه يسهم فى توطيد العلاقة بين الأفراد وإزالة ما فى النفوس من حقد وحسد وبغضاء خاصة إذا قُدِّمَ هذا الإحسان لمن كان بينه وبين رئيسه سوء فهم أو مشاكل أو غير ذلك مما يثير كوامن النفوس .

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الإحسان فى الإدارة المدرسية وذلك لخلق جو مناسب للعلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التربوية لابد أن يراعى الجوانب التالية :

١- أن يكون تقديم الإحسان لجميع أفراد المؤسسة التربوية دون تحيز أو محاباة لأفراد دون آخرين .

٢- ألا يكون الإحسان للأفراد المحسنين فقط .

٣- لابد أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على العطاء والإحسان لكل الأفراد حتى يستطيع خلق جو من المحبة والود .

٤- أن يراعى الإداري التربوي أنه فى حالة المحاباة للأفراد فى الإحسان إليهم سيكون سبباً فى توتر العلاقات فيما بينهم .

وترى الباحثة أن تطبيق مبدأ الإحسان من أهم المبادئ التى يجب أن تمارس فى الإدارة المدرسية ليعيش أفراد المؤسسة التربوية فى ظلها فى سعادة وطمأنينة وثقة و عدل وكرم الإدارة مما يشعرهم بالراحة فى الأداء والقدرة على انجاز الأعمال والمهام على أكمل وجه .

وسيكون هؤلاء الأفراد على ثقة من كرم الإدارة معهم فى حالة الخطأ أو النسيان وليس معنى هذا أنهم سيتهاونون فى أداء أعمالهم بل سيقابلون هذا الكرم والإحسان من الإدارة بتفانى أكبر فى أداء الأعمال والحرص على انجازها بالشكل الأمثل ، وهذا يسهم فى إنشاء علاقات إنسانية سليمة بين جميع الأفراد العاملين أولاً والإدارة المدرسية ثانياً .

#### ٤-مبدأ مراعاة الآخرين:

هناك اختلاف بين الأفراد فى طبائعهم و أحوالهم النفسية والاجتماعية، فإذا كان لابد من مراعاة هذه الأحوال والطباع بين الأفراد أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض وذلك لما له من أثر فى تكوين علاقات إنسانية سليمة، فمن باب أولى أن تكون هذه المراعاة من قبل الرئيس لأي جماعة من الجماعات التى يتعامل معها ، وقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام حريصاً على مراعاة الآخرين أثناء التعامل معهم ، فالسيرة النبوية حافلة بالعديد من المواقف الدالة على ذلك منها ما ذكره الجزائري (١٤٠٩ هـ) من أن أبا بكر عندما هاجر عدد كبير من المسلمين إلى بلاد الحبشة ، ورأى اشتداد ضغط المشركين على المسلمين مع قلة الناصر ، ولم يقدر أن يفعل شيئاً اتجاه ذلك كله قرر الهجرة إلى الحبشة وفعلاً استأذن الرسول عليه الصلاة والسلام فأذن له ، فخرج حتى إذا صار مسافة قرابة يومين من مكة لقيه ابن الدغنة وهو يومها سيد الأحباش فقال له : إلى أين يا أبا بكر، قال : أخرجني قومي ، وآذوني وضيقوا على ، فقال له : أنت فى جوارى فرجع معه إلى



مكة ونادى فى قريش : إنى قد أجرت ابن أبى قحافة . ( ص ١٢٦ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٤ - ٢٥ )

ومن المواقف التى أوردها المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) والتى تؤكد حرصه عليه الصلاة والسلام على مراعاة الآخرين وذلك عندما نقضت بنو قريظة عهدها مع الرسول عليه الصلاة والسلام فى غزوة الأحزاب ، حيث أعانت الأحزاب ضد المسلمين وذلك بأنهم مدوا الغزاة بالمؤن ، وانتهى الخبر إلى رسول الله وإلى المسلمين فبادر عليه الصلاة والسلام بالتحقق من الأمر حتى يتجلى موقف بنى قريظة فيواجهها بما يجب من الوجهة العسكرية وبعث للتحقق من الخبر السعدين ، سعد بن معاذ وسعد بن عباد وعبد الله بن رواحة وابن جبير وقال لهم : " انطلقوا حتى تنظروا أحق ما بلغنا عن هؤلاء القوم أم لا ؟ " فإن كان حقاً فالحنوا لي لحناً أعرفه ، ولا تفتوا فى عضد الناس وإن كانوا على الوفاء فاجهروا به للناس ، فلما دنوا منهم وجدوهم على أخبث ما يكون ، فقد جاهروهم بالسب والعداوة ونالوا من رسول الله ، وقالوا : من رسول الله ، لاعهد بيننا وبين محمد ولا عقد فانصرفوا عنهم ، فلما أقبلوا على رسول الله عليه الصلاة والسلام لحنوا له ، وقالوا : عضل وقارة أى أنهم على غدركم عضل وقارة بأصحاب الرجيع . ( ص ٢٦٥ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٧٣ )

إن مراعاة الآخرين أثناء التعامل معهم أمر مهم فى حياة الإنسان لأن مراعاة الظروف والأحوال للأفراد من قبل الرئيس يشعرهم بتعاطفه معهم وشعوره بهم وهذا ما يخلق جواً من الود والألفة بينهم وتنشأ علاقات إنسانية سليمة بين جميع الأفراد ويعيش ذلك المجتمع فى سعادة وطمأنينة دون خوف أو قلق على أي أمر من أمور حياتهم وقد حرص عليه الصلاة والسلام على تطبيق مبدأ مراعاة الآخرين فى تعامله عليه الصلاة والسلام مع أفراد ذلك المجتمع الإسلامى وتقديرًا لظروفهم وأحوالهم وحالتهم النفسية فلم يكن متجاهلاً لما يدور حوله من تلك الظروف الصعبة التى تحول حياة الفرد

إلى قلق وخوف فكان يسعى إلى تفهم الأمور ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة مما يشعر الآخرين بحرصه عليه الصلاة والسلام على توفير أساليب الراحة لهم .

وهكذا خلق الرسول عليه الصلاة والسلام جواً من الود والمحبة بينه وبين أصحابه - رضى الله عنهم - .

فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام مع أبي بكر حين اشتد أذى قريش على المسلمين في مكة ، بعد أن هاجر كثير من المسلمين نجد أن أبا بكر يأتي إلى النبي عليه الصلاة والسلام ويطلب منه أن يأذن له بالهجرة مع العلم أن الرسول عليه الصلاة والسلام يحمل في نفسه مكانه لأبي بكر وهو صاحب له في اليسر والعسر ، ومع حاجته عليه الصلاة والسلام إلى وقوف أبي بكر إلى جانبه في تلك الفترة العصيبة ، إلا أنه عندما استأذنه - رضى الله عنه - في الهجرة لم يفكر ﷺ في نفسه وحاجته إلى أبي بكر بل فكر في موقف أبي بكر فإنه لم يطلب الهجرة إلا لشدة الضيق الذي يعيش فيه وعدم تحمله للأذى أكثر من ذلك ، كما أنه لم يستطع عليه الصلاة والسلام أن يرد كيد قريش ولا آذاها عنهم إذ لابد أن الأمر أعظم لدى أبي بكر لذلك أذن له مراعاة لحالته وتقديراً لظروفه ، وبعد خروجه - رضى الله عنه - من مكة قرابة يومين لقيه ابن الدغنة سيد الأحابيش فسأله عما أخرجه فقال أبو بكر : "أخرجني قومي وآذوني وضيقوا علي" ، وما قاله أبو بكر هو ما شعر به الرسول عليه الصلاة والسلام وراعى فيه حالة أبي بكر ولكن حين أجاز ابن الدغنة أبا بكر لم يتردد في الرجوع إلى مكة والوقوف مع صاحبه ومراعاة أحواله وظروفه إذ كان مراعاة الآخرين هو مبدأ مطبق من جميع أفراد ذلك المجتمع المسلم فرجع أبو بكر وعاد للوقوف بجانب رسول الله عليه الصلاة والسلام ، وقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام يحرص على مراعاة الآخرين حتى في أحلك الظروف ففي غزوة الأحزاب عندما تكالبت عليهم العرب ونقضت يهود بني قريظة العهد الذي بينها وبين المسلمين ومساعدة الأحزاب ضد الرسول عليه الصلاة والسلام لم يكن يريد أن يحكم على

اليهود ويواجههم عسكرياً قبل ان يتحقق من الخبر أولاً ، لذلك أرسل من يتثبت من الأمر ويستجلي له الخبر بغاية السرية دون علم أفراد الجيش الإسلامي حتى لا يبعث في أنفسهم الخوف والشعور بالضعف فتتخفض روحهم المعنوية ، فأمر من بعثهم أن يتحققوا أولاً من الأمر فإن كانت اليهود على عهدهما مع رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم فليعلن الأمر أمام الجيش أن القوم ما زالوا على عهدهم وعلى ما هم عليه مع رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم حتى يعيد الأمل إلى النفوس المؤمنة فيستعيدوا قوتهم وثقتهم بأنفسهم هذا من جهة ، أما في حالة أن يهود بنى قريظة نقضت العهد وكان الخبر صحيحاً ، فلا يعلنوا عن ذلك صراحة بل يلحنوا للرسول عليه الصلاة والسلام لحناً يعرف بذلك أنهم على غدر ونقض للعهد ، وكان هذا التصرف من الرسول مراعاة لأحوال المسلمين وتقديراً لظروفهم في تلك المعركة التي تحزب فيها الأحزاب من كل مكان على الإسلام والمسلمين وحتى لا يصاب الجيش الإسلامي بخوف وقلق على نساءهم وأبنائهم داخل المدينة خاصة أن اليهود قريبون منهم وليس هناك أحد من الرجال يدافع عنهم إذا ما حدث هجوم من اليهود عليهم ، وقدم البعث الذي أرسل لاستطلاع الخبر بحقيقة اليهود وأنهم تنكروا للعهد ، فلحنوا للرسول القول ففهم عليه الصلاة والسلام ما قصدوا وحاول معالجة الأمر بالأسلوب والطريقة التي رآها وأنقذ المسلمين مما هم عليه حتى كتب الله لهم النصر في تلك المعركة ، ولو لم يراع الرسول عليه الصلاة والسلام حالة المسلمين فهل كان من الممكن أن ترتفع الروح المعنوية لأفراد ذلك الجيش؟ وهل كان من الممكن أن تتكاتف الجهود ويتحقق النصر؟ وما هذا إلا بفضل الله على المسلمين ومن ثم حكمة الرسول عليه الصلاة والسلام في مراعاة الآخرين وتقدير أوضاعهم ، وهكذا استطاع من كسب ثقة أفراد جيشه وتقديرهم له في تلك المعركة وغيرها من الأمور .

ويعد مبدأ مراعاة الآخرين من أهم المبادئ التي تساهم في خلق علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد المجتمع وتحتاج المؤسسات التربوية لمثل هذا المبدأ حتى يسود الود والتفاهم بين الأفراد فيها ، وتقوى الروابط فيما بينهم وحتى يتمكن الإداري



التربوي من تطبيق مبدأ مراعاة الآخرين فى الإدارة المدرسية لابد أن يراعى الجوانب التالية :-

١- ألا يكون تطبيق مبدأ مراعاة الآخرين مع بعض الأفراد دون غيرهم مما يولد الحقد والحسد ويسبب الفرقة بين الأفراد .

٢- أن يكون الإداري التربوي على علم ودراية بالأوضاع والظروف التى يمر بها أفراد المؤسسة التربوية بوجه خاص وما يتعلق بظروفهم وحياتهم خارج المؤسسة بوجه عام حتى يستطيع تطبيق المبدأ مراعاة لظروفهم وأحوالهم.

٣- أن يُعرف الإداري التربوي جميع الأفراد العاملين معه أن مراعاته لظروفهم وأوضاعهم ومساعداتهم ليس إلا تقديراً لهم ومشاركة لمشاكلهم دون محاباة أو أهداف شخصية .

٤- ألا يتجاوز الإداري التربوي حدود تطبيق هذا المبدأ فى علاقته بالعاملين مما يكون سبباً فى تقصيرهم فى أداء أعمالهم وبالتالي يؤثر على مستوى الأداء والانجاز .

٥- أن يُعود الإداري التربوي جميع الأفراد فى المؤسسة معه على تطبيق هذا المبدأ حتى فى تعاملهم مع بعضهم البعض حتى يشعر كل فرد بأخيه مما يبث فى أنفسهم الود والمحبة والألفة فيعيش الجميع فى سعادة .

٦- هناك الكثير من الأنظمة والقوانين فى المؤسسة التربوية والتى قد لا يراعى فيها ظروف العاملين فى المؤسسة فلابد للإداري التربوي أن يكون مرناً فى تطبيق تلك الأنظمة والقوانين بما يراعى ظروف العاملين معه .

ومتى حرص الإداري التربوي على تطبيق مبدأ مراعاة الآخرين فإنه يعمل على توثيق الروابط والصلات بينه وبين أفراد المؤسسة مما يسهم فى كسب ثقتهم فيه ومعرفتهم بأنه حريص على مصلحة كل فرد فى المؤسسة التربوية بما يتحقق معه

مصلحة الجميع ، فيعتادون على مراعاة الآخرين وتقدير ظروفهم مما يبعث روح المحبة والألفة بينهم فيسهم هذا في توثيق العلاقات الإنسانية في تلك المؤسسة التربوية .

## اكتشاف المواهب وحسن التوجيه

### ١- مبدأ اكتشاف القدرات :

إن الله سبحانه وتعالى خلق البشر مختلفين في القدرات والامكانيات ، وإن كانوا متشابهين في الصفات الظاهرة، فهناك فرق بين كل فرد وآخر، وقد تكون هذه الفروق بينهم كبيرة وشاسعة وقد تكون صغيرة وضيقة ولكن الفروق موجودة بينهم. ولوجود هذه الفروق بين الأفراد حكم تربوية عظيمة منها أن المجتمع الإنساني لا بد أن يكون متعاوناً ومتكاملاً فلا يمكن للفرد الواحد أن يستقل بذاته ويستغنى عن غيره في تلبية حاجاته ما لم يكن هناك تعاوناً بينه وبين جميع أفراد ذلك المجتمع ، وبذلك يمكن تطوير المجتمع من خلال اكتشاف هذه القدرات وتأهيلها لممارسة ما يناسبها من الأعمال والمهام .

وقد تنبه المصطفى عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ في جمع شمل أفراد الأمة الإسلامية وذلك باكتشاف قدرات الأفراد في ذلك المجتمع ومن ثم توجيهها للتوجيه السليم حتى يمكن الاستفادة من تلك القدرات والمواهب في تحقيق أهداف المجتمع .

ومن القدرات التي اكتشفها الرسول عليه الصلاة والسلام في المجتمع المسلم ما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) من أن الرسول عليه الصلاة والسلام أمر زيد بن ثابت أن يتعلم العبرانية - لغة اليهود - الدينية والسياسية فتعلمها - رضى الله عنه - كتابة وقراءة في نصف شهر . ( ص ٤٩١ ) ( أبي داود ، ١٣٩٣ هـ ، ج ٤ ، ص ٦٠ )

والمقامل في هذه الحادثة يجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام قد عمد على تطبيق مبدأ اكتشاف القدرات في حياته مع الصحابة - رضى الله عنهم - فإنه عليه الصلاة والسلام عندما لاحظ في زيد بن ثابت وهو أحد كتّاب الوحي سرعة حفظه وفهمه وقوة ذاكرته، فإنه عليه الصلاة والسلام عمد إلى توجيهه فأمره بتعلم لغة اليهود فما كان من



زيد إلا أن انصرف إلى تعلم تلك اللغة بكل إخلاص وحماس حتى أنه لم يمتص عليه في تعلمها إلا خمسة عشر ليلة وهذا قمة النجاح من ذلك الشاب المسلم مما دفع الرسول عليه الصلاة والسلام إلى تشجيعه إلى تعلم لغات أخرى تخدم الإسلام ويستخدمها في مجال الدعوة الإسلامية ، فهكذا كان الرسول صلى الله عليه وسلم يكتشف القدرات ويعمل على توجيهها إلى الوجهة السليمة حتى يمكن أن يستفاد منها و بشكل يحقق مصلحة عامة للمسلمين .

وبهذا ترى الباحثة أن تطبيق هذا المبدأ يسهم وبشكل كبير في ربط الصلات وتوثيق الروابط بين الأفراد ، مما يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم في المجتمع الذي يعيشون فيه مما يدفعهم إلى العمل بتفان وصدق وإخلاص من أجل انجاز ما يسند إليهم من أعمال ، كما أنه لا يتكامل المجتمع المسلم إلا إذا عمل كل فرد من أفراده في المجال الذي يناسب كفاءته وقدراته ومواهبه فيتعاون جميع الأفراد من أجل رفع مستوى ذلك المجتمع ودفع عجلة تطوره بما يتفق ومرور الزمن .

يقول عبدالحميد الهاشمي ( ١٤٠٥ هـ ) أن الرسول عليه الصلاة والسلام لم يغفل عن تشجيع عبدا لله بن مسعود للتفرغ لطلب العلم فكان من المقربين إليه فلا يفارقه عليه الصلاة والسلام في سفر ولا حضر ، كما أنه عليه الصلاة والسلام كان يطلب من عبدا لله - رضى الله عنه - أن يقرأ عليه القرآن ، ولم يكتف الرسول باكتشاف القدرات والمواهب بل كان يشجعها ويحث على الاستفادة منها وقد قال عليه الصلاة والسلام " خذوا القرآن من أربعة : من ابن أم عبد ، ومعاذ بن جبل ، وأبي بن كعب وسالم مولى أبي حذيفة " . (رواه مسلم )

وبذلك كان عليه الصلاة والسلام يخلق جواً مناسباً من العلاقات بينه وبين أفراد ذلك المجتمع الإسلامي كما أنه باكتشاف تلك القدرات والمواهب لا بد من وضع الأشخاص

أصحاب المواهب والقدرات فى المكان المناسب لهم بما يحقق المصلحة العامة لجميع الأفراد .

ويعد اكتشاف القدرات و الإمكانيات إحدى المبادئ التى تحتاج إليها الإدارة التربوية لأن العملية التربوية والتعليمية تحتاج إلى قدرات متنوعة وفريدة من نوعها حتى تستطيع أن تقفز بهذه العملية إلى مستوى عال جداً وتبتعد قليلاً عن الروتين والشكليات فى التعليم ، فتلعب تلك القدرات والإمكانيات دوراً عظيماً فى بناء الشخصية السوية وذلك من خلال تشجيع مثل هذه القدرات والمواهب النادرة على العمل وربط أفرادها بالإدارة وتوثيق الصلة فيما بينهم وبين الإداري حتى يتمكن من الاستفادة منها بشكل فعال مما يسهم فى دفع عجلة العملية التعليمية والتربوية إلى الوجهة السليمة بما يحقق أهدافها على أكمل وجه.

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ اكتشاف القدرات فى الإدارة المدرسية لابد أن يراعى الجوانب التالية :

١- لابد أن يدرّب الإداري التربوي نفسه على اكتشاف القدرات والمواهب ولا يجعل دوره مقتصرًا على الإشراف فقط دون البحث وراء أصحاب القدرات فى المؤسسة التربوية .

٢- أن يضع كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية بعد التعرف على قدراته فى المكان المناسب حتى يستطيع تطوير العملية التعليمية والتربوية .

٣- أن يشجع أصحاب القدرات والمواهب دائماً مما يبعث فيهم روح الحماس ويدفعهم بالتالي إلى استغلال تلك المواهب والقدرات فى أداء أعمالهم و انجاز مهامهم على أكمل وجه .

٤- أن يعلم الإداري التربوي أن كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية لديه قدرات حتى وإن كانت بسيطة، إلا أنها تلعب دوراً في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .

ومتى استطاع الإداري التربوي تطبيق مبدأ اكتشاف القدرات فإنه يكسب بذلك احترام الكثير ممن حوله في المؤسسة كما أنه يدل ذلك على اهتمامه بالأشخاص وإكرامه لذوي المواهب والقدرات مما يجعله يخلق جواً مناسباً لعلاقات إنسانية يسودها الود والتفاهم والمحبة فيما بينه وبين تلك الفئة التي منحها الله قدرات ومواهب يمكن الاستفادة منها بشكل فعال يخدم المجتمع بوجه عام والمؤسسة التربوية بوجه خاص

**٣- مبدأ تقدير الإمكانيات والقدرات:**

يرتبط هذا بالمبدأ بمبدأ اكتشاف القدرات فمتى تم اكتشافها كان بالإمكان تقديرها من قبل المسؤولين والاستفادة منها واستغلالها في تنمية المجتمع وتطويره ويكون العكس إذا ما أهملت هذه القدرات والإمكانات . وتزداد أهمية هذا المبدأ أثناء التدرج في الهرم الوظيفي .

ومما يؤكد ذلك ما ذكره خالد المنصور ( ١٤١٣ هـ ) أن المناصب الوظيفية تتطلب مهارات وإمكانات وقدرات مختلفة حسب المهارة والإتقان والجودة وغيرها من تلك المهارات وهذا ما يجب مراعاته عند اختيار العاملين في الوظائف ومدى مناسبتهم لها وتقدير تلك الإمكانيات لديهم . ( ص ١٤٠ )

وقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تقدير الإمكانيات والقدرات لدى الأفراد ووضعهم في المكان المناسب لهم وذلك تشجيعاً لهم ورفعاً لمستوى أدائهم، ومما يدل على ذلك ما أورده المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) من أن المصطفى عليه الصلاة والسلام حين استعرض الجيش الإسلامي في غزوة أحد فرد من استصغره ولم يره مطيقاً للقتال، وأجاز رافع بن خديج وسمرة بن جندب على صغر سنهما وذلك أن رافع بن خديج كان ماهراً في



رماية النبل فأجازه فقال سمرة : أنا أقوى من رافع ، أنا أصرعه ، فلما أخبر رسول الله عليه الصلاة والسلام بذلك أمرهما أن يتصارعا أمامه فتصارعا ، فصرع سمرة رافعاً فأجازه أيضاً. ( ص ٢١٦ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٢٩ )

كما أورد الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) موقفاً آخراً وهو أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال في غزوة أحد : " من يأخذ هذا السيف بحقه " فقام إليه الرجال فأمسكه عنهم حتى قام إليه أبو دجانه سماك بن خراشة أخو بني ساعدة ، فقال : وما حقه يا رسول الله ؟ ، قال : " أن تضرب به العدو حتى ينحني " قال : أنا أخذه يا رسول الله بحقه ، فأعطاه إياه وكان أبو دجانه شجاعاً ويختال عند الحرب يمشى مختالاً بين الصفوف فقال عليه الصلاة والسلام حين رآه يتبختر في مشيته بين الصفوف " إنها لمشية يبغضها الله إلا في مثل هذا الموطن " . ( ص ٢٦٠ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٢٩-٣٠ )

كان الرسول عليه الصلاة والسلام يحرص على استغلال الإمكانيات في الأفراد لإنجاز المهام وإسناد الأعمال إليهم ، وكما أنه يحرص على توجيه تلك الإمكانيات للوجهة السليمة التي يمكن بها رفع الروح المعنوية لدى أصحابها وبث روح المنافسة بين الأفراد الآخرين ، كما أنه لم يكن يتجاهل إمكانيات الأفراد إذا ما عرضوا عليه إمكانياتهم ، بل كان يقدرها ويحاول الاستفادة منها . وبتقدير تلك الإمكانيات يسهم الإداري أو القائد بتوطيد الصلات وتقوية الروابط بينه وبين رؤسياه ، كما أن هذا التقدير يزيد من الثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم ويبث روح الحماس والمنافسة الشريفة ، حيث يحرص كل فرد على عرض إمكانياته وتوجيهها واستغلالها وهذا بالتأكيد يزيد من التعاون بين الأفراد والحرص على المصلحة العامة للجميع ، فهذا رسول الله عليه الصلاة والسلام في غزوة أحد يقف كقائد للجيش يصف الصفوف ويجيز من يرى أن لديه قدرات وإمكانيات تؤهله لخوض المعركة والمشاركة في القتال وأثناء تهيئة الجيش أخذ يرد من كان صغيراً أو ضعيفاً لا يستطيع القتال وفي هذه الأثناء أجاز

رافع بن خديج مع صغر سنه وذلك لأنه كان ماهراً في النبيل ورد من كان في سنه إلا أن سمرة بن جندب أخذ يوضح لرسول الله عليه الصلاة والسلام إمكاناته وقدراته التي لم يكن يعرفها الرسول عليه الصلاة والسلام فقال : " يا رسول الله أنا أقوى من رافع ، أنا أصرعه " وكأنه يلفت نظر الرسول عليه الصلاة والسلام لإمكاناته وأنه يستطيع خوض المعركة مع المسلمين ، وكان هنا دور رسول الله عليه الصلاة والسلام في تقدير إمكانات سمرة بن جندب بعد أن عرضها عليه فأمرهما : أن يتصارعا أمامه ليتأكد ويتثبت من إمكانات سمرة فتصارعا أمامه فصرع سمرة بن جندب رافعاً ، فأجازه عليه الصلاة والسلام تقديراً لتلك الإمكانات التي تحتاج إليها المعركة .

وهكذا نجد أن تقدير الإمكانات لهؤلاء الشباب مع صغر سنهم أسهمت في بث روح الحماس بينهم مما دفع سمرة بن جندب يعرض نفسه على رسول الله وهذا ليس فيه أي نوع من الحسد أو الحقد ولكن منافسة شريفة للاشتراك في معركة فاصلة بين المسلمين وقريش وهذا ما كان يحتاج إليه المسلمون في بداية نشر الدعوة الإسلامية كانوا يحتاجون إلى تنافس شريف وتسابق إلى الخير والأعمال الصالحة وبذلك يسهم كل فرد منهم في تقديم خدمة للإسلام ينال عليها الأجر العظيم .

ويقف الرسول عليه الصلاة والسلام مرة أخرى يعرض عملاً هاماً ومهمة شاقة أمام أصحابه وهو على علم بإمكانات كل فرد منهم - رضوان الله عليهم - فيأخذ سيفه وينادي في صحابته " من يأخذ هذا السيف بحقه؟ " فيسارع إليه الرجال ويتنافس الجميع في السباق من أجل أخذ ذلك السيف ، ولكن يعرف الرسول عليه الصلاة والسلام من من الصحابة يتحمل هذه الأمانة العظيمة ويستطيع أداء هذا العمل على أكمل وجه مع أفضلية من سارع إليه في بداية الأمر إلا أنه أمسك السيف حتى يتقدم إليه من فيه الإمكانات التي تساعد على أداء تلك المهمة فتقدم إليه أبو دجانة وكان معروفاً بالشجاعة والإقدام في المعارك ، فكان - رضى الله عنه - يضع عصا حمران إذا دخل المعركة وعرفت بعصا الموت وكان لا يبالى في الدخول في وسط المعركة إذا ما حمى

الوطيس ، لذلك كان رسول الله عليه الصلاة والسلام على علم بإمكانات أبي دجانه لذلك أعطاه السيف وأوكل إليه المهمة ، كما أن أبا دجانه - رضى الله عنه - عندما وصل إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام ، لم يأخذ السيف حتى سأل " وما حقه يا رسول الله؟ " حتى يكون هو الآخر على علم بأبعاد المسؤولية الموكلة إليه ، فقال له رسول الله عليه الصلاة والسلام موضحاً له حق ذلك السيف " أن تضرب به العدو حتى ينحني " أى تقتله فهنا تبين لأبي دجانه ما هو مقدم عليه وما هو الواجب عليه وهل لديه الإمكانيات التى تجعله يأخذ ذلك السيف؟ ، وبعد أن تأكد من إمكانياته قال: " أنا أخذه يا رسول الله بحقه " فأعطاه المصطفى عليه الصلاة والسلام دون تردد لمعرفة إمكانيات أبي دجانه وشجاعته وأنه صاحب تلك المهمة .

ويعد مبدأ تقدير الإمكانيات من أهم المبادئ التى يجب أن تمارس فى الإدارة المدرسية لماله من دور كبير فى دفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى التقدم والتطوير بشكل سليم ، فتطبيقه يخلق جواً من الود والتفاهم بين الرئيس والرؤوسين ويدفع الجميع إلى التنافس الشريف فى أداء الأعمال ، حيث يعرف كل فرد بأن إمكانياته فى إنجاز الأعمال مقدرة من قبل رئيسه مما يسهم فى غرس الثقة فى نفسه ويزيد من حماسة وتفانيه فى العمل.

وحتى يُطبق مبدأ تقدير الإمكانيات فى الإدارة المدرسية بشكل يؤتى ثماره لابد أن يراعى الإداري التربوي هذه الجوانب :

١- أن يقدر الإداري التربوي إمكانيات الأفراد العاملين معه بصورة دائمة ومستمرة فيعمل على توجيهها إلى الوجهة السليمة والاستفادة منها دون تعطيل لها.



٢- ألا يُسند الأعمال والمهام التي تحتاج إلى إمكانات معينة إلا لمن يستحقها ومن توفرت فيه إمكانات أداء تلك المهمة ، لأنه قد يسبب فرقة وشحناء بين الأفراد إذا لم يكن من أسند إليه العمل أهل له .

٣- إذا ما عرض أحد العاملين إمكانات معينة لأداء مهمة مع جهل الإداري التربوي بتلك الإمكانيات لابد أن يجري له اختباراً معيناً لتلك الإمكانيات ومن ثم إسناد المهمة إليه وذلك اقتداءً بالرسول عليه الصلاة والسلام .

٤- أن يحاول الإداري التربوي دائماً عرض المهام والأعمال أمام من يشعر أن لديهم إمكانات تسهم في آدائها ومن ثم اختيار من يراه مناسباً وبذلك يبعث روح المنافسة بينهم ويغرس الثقة في نفس من اختاره لأداء المهمة .

ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ تقدير الإمكانيات فى الإدارة المدرسية لابد أن يخلق جواً مناسباً للمنافسة الشريفة بين الأفراد ويرفع الروح المعنوية لدى من يتم اختيارهم لأداء الأعمال ، كما أنه يجعل الثقة متبادلة بينه وبين من يتعامل معهم ، وهذا يكفى لأن يكون الإداري على ثقة من أداء كل فرد من أفراد تلك المؤسسة .

### ٣- مبدأ اختيار الشخص المناسب :

إن تولية الأفراد فى المناصب والوظائف المختلفة تحتاج إلى شروط وصفات معينة لابد من توافرها فى هؤلاء الأفراد وذلك من أجل أداء الأعمال بما يتفق وأهداف تلك المؤسسات ، وقد وضع الإسلام أسس لابد من مراعاتها والإستناد إليها عند اختيار الأفراد فى المناصب المختلفة منها التقوى والسمعة الحسنة والتفانى فى خدمة الأمة ، كما أن هناك شروط يعتمد عليها فى ذلك الإختيار منها المؤهلات الدراسية والدورات التدريبية والاختبارات والمقابلات الشخصية ، وقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام يراعى مثل هذه الاجراءات عند تولية المناصب للمسلمين ويلاحظ هذا فى اختياره عليه الصلاة والسلام لمعاذ بن جبل حين ولاه منصب القضاء فقد سأله عليه الصلاة والسلام " بما

تقضي يامعاذ ؟ "أجابه : بكتاب الله ، قال : " فإن لم تجد ؟ " ، قال : بسنة رسول الله ، قال فإن لم تجد؟ " قال : اجتهد رأي ولا الو ، فقال عليه الصلاة والسلام " الحمد لله الذى وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله " . (سنن أبي دواد ، ج ٣ ، ص ٣٠٣ )

وترى الباحثة إن ما فعله الرسول عليه الصلاة والسلام كان بمثابة الاختبار والمقابلة الشخصية لمعرفة مدى مناسبة الشخص للمنصب الذي سيوليه ، ولهذا المبدأ أثر كبير فى بناء علاقات إنسانية سليمة بين أفراد المجتمع الواحد وخاصة فى مجال التربية والتعليم حيث أن هذه المؤسسات تعمل على تربية النشئ فإذا ما أسند العمل لأفراد غير أكفاء فلا بد أن يكون هناك خطر على الأفراد والمجتمع معاً .

ومن المواقف التي تبين تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ ما ذكره الجزائري (١٤٠٩هـ) من أن الرسول عليه الصلاة والسلام بعد أن استقر فى المدينة وبنى المسجد النبوي كان المسلمون يجتمعون فيه للصلاة ويأتون فى وقتها دون إعلام فيصلون وينصرفون ، فما كان من المصطفى عليه الصلاة والسلام إلا أن رأى أنه لابد من أن يكون هناك وسيلة يعلم بها المسلمون وقت الصلاة وإقامتها ، وكما اعتاد عليه الصلاة والسلام استشارة أصحابه شاورهم فى هذا الأمر ، وأخذ كل شخص يدلي برأيه وانصرفوا ولم يتفقوا على شيء ، وعند ذاك رأى أحد الصحابة رؤيا لكيفية النداء إلى الصلاة وقصة الرؤيا مشهورة وجاء ذلك الصحابي إلى رسول الله وأخبره بالرؤيا فقال عليه الصلاة والسلام " إنها رؤيا حق إن شاء الله فقم مع بلال فألقها عليه فإنه اندى صوتاً منك " . (ص ١٨٢ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج ٢ ، ص ١٥٠-١٥١ )

كما ذكر المبار كفورى ( ١٣٩٦هـ ) موقفاً آخرأ يؤكد هذا وذلك حين نزل بنو قريظة على حكم رسول الله عليه الصلاة والسلام فتوافد رجال الأوس إلى رسول الله وقالوا يا رسول الله : إنهم مواليونا دون الخزرج وقد فعلت فى موالى إخواننا بالأمس ما قد علمت ، فقال عليه الصلاة والسلام : " ألا ترضون يامعشر الأوس أن يحكم فيهم رجل

منكم؟" قالوا: بلى، قال عليه الصلاة والسلام: " فذاك إلى سعد بن معاذ " فقالوا: قد رضينا. ( ص ٢٦٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٨٩ - ١٩٠ )

إن الله سبحانه وتعالى خلق البشر وخلق لكل فرد منهم إمكانيات وقدرات معينة لا تتوافر في غيره، وهذه المواهب والإمكانيات تساعد الإنسان على أداء دوره في الحياة سواء في مجال الحياة العملية أو غيرها ولا بد أن تستغل تلك الإمكانيات وهذه القدرات أحسن استغلال وخاصة في مجال الخير ، كما أنه لا بد من وضع هذه الإمكانيات في مكانها المناسب حتى يمكن الاستفادة منها، وقد قيل " الرجل المناسب في المكان المناسب " ولا بد من تطبيق هذه القاعدة في مختلف مجالات الحياة ، وقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على أن يختار من الرجال من هم أهل لتحمل المسؤوليات ووضعهم في الأماكن التي تناسبهم وتناسب اهتماماتهم وإمكاناتهم حتى يستطيع الاستفادة منهم في أداء الأعمال وإنجاز المهام وبذلك يعرف كل فرد مكانه المناسب فلا يتطلع إلى مكان أعلى مما يستحقه ولا يرفض آخر مكاناً مناسباً له فيختار ما هو أقل منزلة أو مكانة فتقلب الموازين أو يوضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب والعكس ، لذلك قد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام منذ بداية تأسيس الدولة الإسلامية على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل بناء علاقات إنسانية سليمة فيما بينه وبين رجال تلك الدولة وبالتالي كسب ثقتهم ومودتهم وحرصهم على المصلحة العامة دون المصلحة الشخصية وبذلك يعرف كل فرد ما يستحقه وماله وما عليه فيسود التفاهم والتوافق والاجتماع على ما فيه صالح الإسلام والمسلمين .

فهاهو الصحابي الذي رأى رؤية الأذان يجئ مسرعاً بالخبر إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام بما رأى وما هذا إلا لمعرفته - رضي الله عنه - من أن هذا فيه مصلحة عامة للمسلمين ومن تقبل الرسول عليه الصلاة والسلام لما سيقوله ، وما أن انتهى من قص الرؤيا حتى قال ﷺ "إنها رؤيا حق" وفي هذا غرس الثقة في نفس ذلك الصحابي



من أجل ألا يخل بما يرى فيه المصلحة العامة وقد يكون في نظرنا أن صاحب الرؤيا هو أحق بأن يعلن أو يؤذن لوقت الصلاة من غيره ولكن رأى عليه الصلاة والسلام أن هناك من هو أحق بهذا المكان (مكان المؤذن) لأن صاحب الرؤيا ليس لديه إمكانيات تجعله يقوم بهذه المهمة فرأى الرسول عليه الصلاة والسلام بنظرة الثاقبة أن هناك من لديه إمكانيات تتحقق معها الفائدة في إسناد المهمة إليه وهو بلال بن رباح - رضى الله عنه - فقال الرسول عليه الصلاة والسلام لصاحب الرؤيا "قم مع بلال فألقها عليه فإنه أندى صوتاً منك" فحين أراد الرسول عليه الصلاة والسلام إسناد مهمة الأذان إلى بلال أوضح السبب للصحابي لكي لا يكون في نفسه شيء ولا يكن حقداً ولا حسداً لبلال ، فنجد أن صاحب الرؤيا قد تقبل الأمر وسارع بالاستجابة فقام إلى بلال ولقنه الأذان، وهكذا غرس الرسول عليه الصلاة والسلام الثقة في نفس الصحابة - رضوان الله عليهم - أن تصرفاته عليه الصلاة والسلام تسعى إلى تحقيق مصالح أعظم وأهداف أكبر فعرف الجميع أنه لا يضع الرجل إلا في المكان الذي يناسبه دون غيره ولا يكون لذلك تأثيراً على العلاقات فيما بين الأفراد أنفسهم أو بينهم وبين الرئيس وهكذا سادت المحبة بينهم فالكل يعمل من أجل خدمة الإسلام وأداء الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه.

وتوافدت الأوس على رسول الله بعد غزوة الأحزاب لتستشفع في بني قريظة فقالوا له : "يا رسول الله إنهم مواليونا دون الخزرج وقد فعلت في موالي إخواننا ما قد علمت"، فلم يكن الرسول عليه الصلاة والسلام يرفض للأنصار طلباً وهم قدموا حياتهم لله وللإسلام واعترافاً منه عليه الصلاة والسلام بفضل الأنصار بعد الله في نشر الإسلام فقال لهم بثقة القائد "ألا ترضون يا معشر الأوس أن يحكم فيهم رجل منكم؟" وكون الرسول يستشيرهم في أمر خاص ومتعلق بهم وحدهم فهذا يعني حرصه على المصلحة العامة وعلى إرضاء جميع الأفراد العاملين معه ، فقالوا : "بلى" فقال بعد أن كسب ثقتهم "فذاك إلى سعد بن معاذ" وكان إختيار الرسول عليه الصلاة والسلام لسعد بن معاذ من بين الأوس للحكم في بني قريظة لأسباب منها أن سعد هو أحد زعماء الأوس

وستنزل عند حكمه كما عرف عنه أنه لاتأخذه فى الله لومة لائم وبهذا فإنه لن يحاسب أحداً على حساب الإسلام ولا المسلمين و سيحكم بالعدل وبما يرضى الله تعالى ورسوله .

وذكر (المباركفوري ، ١٣٩٦) أن سعد قد حكم فيهم بأن تسبى نساءهم وأن يقتل رجالهم وتقسم أموالهم وبعد ذلك قال ﷺ : "لقد حكمت فيهم بحكم الله من فوق سبع سموات " . (ص ٢٧٠)

وهنا لم نجد أن أحداً من الصحابة قد أخذ فى نفسه على أن الرسول لم يختاره هو للحكم ولم يعترض منهم أحد على حكم سعد بن معاذ وما هذا إلا للثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم والإخلاص فى العمل والسعي إلى إعلاء كلمة الحق ولتحقيق المصلحة العامة للمسلمين ، وهكذا اعتاد صحابة رسول الله أن الرسول ﷺ لا يختار إلا الرجل المناسب فى المكان المناسب ، ولم يكن مثل هذا التصرف منه ﷺ يحدث فى تلك النفوس شيئاً من الحسد والحقد لمن يختاره .

ويعد مبدأ اختيار الرجل المناسب فى المكان المناسب من أهم المبادئ التى لابد من تطبيقها فى مجال الإدارة المدرسية حتى يعرف كل فرد إمكانياته وقدراته واستعداداته فلا يطالب بأعلى مما يستحق ولا يتنازل عن ما يستحق ، وهكذا يعيش الجميع فى راحة وطمأنينة ، وفى حالة إسناد العمل إلى الشخص المناسب لابد أن هذا له أثر فى نفسه مما يجعله يسعى إلى أداء العمل على أكمل وجه والتفانى فيه مما يدفع سير العمل إلى الأفضل ويبث روح الحماس بين العاملين ويشيع التنافس فيما بينهم ، كما أنه يخلق الثقة المتبادلة بين الرئيس والرؤوسين لأن الجميع يعرف أنه لن تسند الأعمال أو المهام إلا لمن هم أهل لها وأن صاحب الإمكانيات والقدرات سوف يبذل قصارى جهده لإنجاز العمل .

وحتى يستطيع الإداري التربوي تطبيق هذا المبدأ لابد من أن يراعى جوانب مختلفة أثناء تعامله مع الأفراد وهى على النحو التالي :

١- التعرف على إمكانيات وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية حتى يستطيع فيما بعد أن يختار الاختيار المناسب .

٢- تحديد المهام والأعمال المراد إنجازها في المؤسسة التربوية ومن ثم تحديد ماهي الإمكانيات أو القدرات التي تحتاج إليها تلك المهام .

٣- أن يتم اختيار الأشخاص المناسبين لأداء المهام بعد تحديدها .

٤- إذا اخفق الإداري التربوي في الاختيار المناسب لابد أن يعيد الاختيار بلا تردد من أجل تحقيق المصلحة العامة .

٥- أن يُعرف الإداري التربوي جميع العاملين معه أن الإختيار من بينهم لإنجاز مهام معينة غير المهام الرسمية للشخص إنما يكون ذلك حسب إمكانيات كل شخص وليس لصلة معينة أو قرابة .

ومتى ما طبق الإداري التربوي هذا المبدأ في إدارته فإنه سيعيش الجميع في تلك المؤسسة في راحة وطمأنينة وتنشأ بينهم علاقات إنسانية سليمة فيما بينهم وبين الإدارة .

## **٤- مبدأ تولية الأصلم :**

إن المناصب والوظائف التي يتقلدها الأفراد في مختلف المجالات تحتاج إلى تقليد من يستحق، وقد يكون هناك العديد من الأشخاص المناسبين للمناصب والوظائف إلا أن هناك فيما بينهم من هو أصلم لتلك الوظيفة أو المنصب، لذلك لابد من مراعاة الفوارق الدقيقة في تولية المناصب لمن يستحقها من بين الأشخاص المناسبين لها، فعلى الإدارة أن تتحرى تولية الأصلم عند الاختيار للوظيفة أو المنصب ، وهذا ما عمد إليه الرسول عليه الصلاة والسلام في تولية المناصب لأصحابه ،ومن المواقف الدالة على ذلك ما ذكره الماكفوري ( ١٣٩٦هـ ) من أن كعب بن الأشرف أخذ يهجو المصطفى عليه الصلاة والسلام والمسلمين ويمدح عدوهم ويحرضهم عليهم وذلك بعد غزوة بدر وانتصار المسلمين على



قريش فعندها قال الرسول عليه الصلاة والسلام : " من لي بكعب الأشرف؟ فإنه آذى الله ورسوله " ، فانتدب له محمد بن مسلمة وعباد بن بشر وأبو نائلة والحارث بن أوس وأبو عبيس بن حبر وكان القائد لهم هو محمد بن مسلمة ، واستطاعت هذه المجموعة الصغيرة من تحقيق ما أرادت وأتت برأس كعب بن الأشرف ورموا به بين يدي الرسول عليه الصلاة والسلام . (ص ٢٠٧) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٥-١٨)

وأيضاً ما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) بعد عودة المصطفى من غزوة هوزان دخل مكة ملبياً بعمرة فطاف وسعى وحلق وتحلل واستخلف على مكة عتّاب بن أسيد وجعل له راتباً ، وخلف معه معاذ بن جبل يعلم الناس الدين ويفقههم فيه . ( ص ٤١٨ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ١٣٩ )

كان المصطفى ﷺ يولى أصحابه مهام فى الدولة الإسلامية الأول فلم يكن يسند الأعمال إلا لمن يرى فيه القدرة على أدائها على أكمل وجه ، كما أنه لم يكن يعطى المناصب والمسئوليات لمن يطلبها من الصحابة - رضوان الله عليهم - فهذا أبو ذر جاء إلى الرسول ﷺ وطلب منه أن يوليه منصب من المناصب فى صدر الإسلام فقال عليه الصلاة والسلام : " إنك ضعيف وإنها أمانة ويوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها " (رواه مسلم )

وما كان ذلك القول من الرسول ﷺ لأبي ذر إلا لعدم توفر الشروط لشغل الوظيفة وأن هناك من هو أفضل منها ويقول الغضبان ( ١٣٩٠ هـ ) أن رفض الرسول ﷺ لأبي ذر لم يكن تقليلاً من شأنه - رضى الله عنه - وهو الذى قال عنه الرسول ﷺ " ما أظلت الخضراء ، ولا أقلت الغبراء أصدق لهجه من أبي ذر " . (حديث حسن صحيح ، الترمذى ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٥ ، ص ٦٢٨ )

فإن كان المصطفى ﷺ رفض تولية أبي ذر وهو من أفضل الصحابة - رضوان الله عليهم - فلا شك أنه لابد للإدارة من أن لا تولي المناصب والمراكز الأساسية إلا لمن يستحقها وتتوفر فيه الشروط حتى يتمكن من أداء العمل المسند إليه على أكمل وجه .

وعندما أراد الرسول قتل كعب الأشرف لم يبعث أي رجل من الصحابة - رضوان الله عليهم - بل اختار وبعث من عرف فيه إمكانيات وقدرات تمكنه من أداء تلك المهمة دون أن يكون هناك إنقاص لإمكانات الآخرين. فهذه المهمة تحتاج إلى أصحاب شجاعة ورأى وقدرة على التصرف وأن كانت هذه الصفات تتوفر في العديد من الصحابة إلا أن اختياره ﷺ لهؤلاء ليس فقط لتوفر هذه الصفات بل لأنهم الأصلح لأداء هذه المهمة فجميعهم من الأنصار الذين عاشوا في المدينة ولديهم معرفة بأحوال اليهود وحصونهم المنيعة ومعرفتهم أيضاً بالطرق والوسائل التي توصلهم إلى تلك الحصون دون إفتضاح أمرهم بين اليهود بالإضافة أن بعضهم محل ثقة كعب بن الأشرف وعلى رأسهم أبو نائلة أخوه بالرضاعة. وقد أدى هؤلاء الأفراد المهمة الموكلة إليهم على أكمل وجه وما عادوا إلا ورأس الطاغية بين أيديهم .

أما موقفه ﷺ حين عين عتّاب بن أسيد على مكة واستخلفه من بعده لإدارة شئون المسلمين في مكة وذلك لثقتهم ﷺ في قدرة عتّاب الإدارية التي تمكنه من أداء عمله بشكل يرضى الله سبحانه وتعالى ويرضى رسوله ﷺ في حين نجد أنه عين معاذ بن جبل مع عتّاب إلا أن المهمة تختلف حيث أن الدور المسند إلى معاذ هو تعليم الناس أمور دينهم وتفقيهم فيه ، وذلك لمعرفة الرسول ﷺ بإمكانات معاذ بن جبل وأنه أصلح لتولية تلك المهمة ولم يعتمد على عتّاب في مثل ذلك الأمر كما أن اختياره لهما مع وجود غيرهما من الصحابة في تلك الغزوة دليل على حرص الرسول ﷺ على تولية الأصلح ممن تتوفر فيهم شروط الولاية أو شروط التعليم وهو القائل في تحديد ما يمتاز به

بعض الصحابة ومن ضمنهم معاذ بن جبل " وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل". (حديث حسن صحيح ، رواه الترمذي)

فإذا كان الرسول ﷺ يحرص كل الحرص على تولية المناصب لمن يستحقها فإنه لم يكن يراعى فى ذلك قرابة وهذا ما تعتمد الرسول ﷺ إلى تعليمه لصحابته - رضى الله عنهم - وإرشادهم إلى الاهتمام بالأصلح والأكفء دون النظر إلى القرابة وبهذا استطاع الرسول ﷺ أن يرسى قاعدة أساسية فى تعيين الأفراد وبذلك يعرف كل فرد من الأفراد أنه لا يمكن أن يحصل على منصب من المناصب التى فيها مصلحة المسلمين ما لم يكن هو أهلاً لذلك المنصب ، وبذلك يزيل الشك من النفوس وينزع الحقد والحسد من الصدور فتعم المحبة بين الأفراد ويسود الود والتفاهم ، وهكذا سمت العلاقات الانسانية بين أفراد ذلك المجتمع المسلم ، فعاش الجميع فى سعادة لخدمة الدين الإسلامى دون الحرص على المصلحة الشخصية للفرد ولكن الجميع يعمل من أجل المصلحة العامة للإسلام والمسلمين .

وترى الباحثة أن مبدأ تولية الأصلح عند توزيع المناصب أو المسئوليات والأعمال من أهم المبادئ التى تسهم فى بناء علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد فى المؤسسة التربوية لأنه فى حالة إعطاء المناصب لمن لا يستحقها تنشأ العداوة والكراهية بين الأشخاص وتتوتر العلاقات فيما بينهم وخاصة من قبل الذين هم أهل لها ، وفى هذا هضم للحقوق وتعطيل للإمكانات والقدرات وبالتالى إساءة لأداء العمل وسرعة إنجازة وهذه الأضرار لا يمكن إزالتها إلا بإزالة الأسباب المؤدية إليها .

وحتى يتمكن الإدارى التربوي من تطبيق مبدأ تولية الأصلح فى الإدارة المدرسية فإنه لابد من مراعاة الجوانب التالية:

١- لابد من أن يراعى الإدارى التربوي إيمان الفرد وأمانته عند توليته أى مهمة فى المؤسسة التربوية وذلك لأن تلك المؤسسة تجمع فئات مختلفة



فلا بد أن تكون المناصب والسلطات في يد من يكون أهلاً لها وليس لمن يتظاهر بالصالح والحرص على المصلحة وهو عكس ذلك.

٢- أن تكون تولية المناصب حسب إمكانيات وقدرات الأفراد وليس حسب الاعتبار الشخصية والصلات الودية بين الرئيس والمرؤوسين .

٣- متى توفرت الشروط لشغل منصب من المناصب أو مهمة من المهمات في عدة أشخاص فإنه لا بد من تولية الأصلح من بينهم وذلك إقتداءً بالرسول عليه الصلاة والسلام .

ومتى ما طبق مبدأ تولية الأصلح في الإدارة المدرسية فإنه ينشأ بذلك علاقات إنسانية سليمة بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤوسين أنفسهم كما يؤدي أيضاً إلى إنجاز الأعمال بصورة أفضل و أسرع .

## تصويب الأخطاء

### ١- مبدأ معاتبة المخطئ :

إن وقوع الإنسان في الخطأ أحياناً يكون عن غير عمد بل يكون نتاج إجهاد خاطئ أو سوء فهم ، ومثل هذه الأخطاء لا بد من معالجتها بالنصح والتلطف حتى يعود إلى الصواب ، فلا يجوز هجره أو شتمه لأن هذا يزيد من تماديه في الخطأ وعدم اعترافه وقال الرسول عليه الصلاة والسلام : "لا تكونوا عوناً للشيطان على أخيكم " . ( رواه البخاري )

وقد حوت السيرة النبوية على العديد من المواقف والأحداث الدالة على معاتبة الرسول عليه الصلاة والسلام للمخطئين من المسلمين دون تعنيف مع إلتماس العذر للمخطئ فيما أقدم عليه ، ومنها ما ذكره المالك في ( ١٣٩٦ هـ ) من أن رسول الله عليه الصلاة والسلام بعث عبداً لله بن جحش في سرية إلى نخلة في اثني عشر رجلاً من المهاجرين ، وسار عبداً لله بن جحش حتى نزل نخلة ، فمرت غير لقريش تحمل زبيباً وأدماً وتجارة فيها عمرو بن الحضرمي ، وعثمان ونوفل ابنا عبداً لله بن المغيرة والحكم بن كيسان مولى بني المغيرة ، فتشاور المسلمون وقالوا : نحن في آخر يوم من رجب ، الشهر الحرام ، فإن هاجمناهم انتهكنا الشهر الحرام وإن تركناهم الليلة دخلوا إلى الحرم ، ثم اجتمعوا على اللقاء فرمى أحدهم عمرو بن الحضرمي فقتله ، وأسروا عثمان والحكم ، وأفلت نوفل ثم قدموا بالغير والأسيرين إلى المدينة ، وقد عزلوا من ذلك الخمس ، وأنكر رسول الله عليه الصلاة والسلام ما فعلوه ، وقال : " ما أمرتكم بقتال في الشهر الحرام " وأوقف التصرف في العير والأسيرين . ( ص ١٧٣ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٤٣-٢٤٦ )

وأيضاً ما ذكره المباكفوري (١٣٩٦هـ) من أن رسول الله عليه الصلاة والسلام بعد أن فرغ من غزو بني المصطلق أقام على المريسيع ووردت واردة الناس ومع عمر بن الخطاب أجير يقال له جهجاه الغفاري ، فازدحم هو وسنان بن وبر الجهني على الماء فأقتلا فصرخ الجهني يا معشر الأنصار وصرخ جهجاه يا معشر المهاجرين ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام: "أبدعوى الجاهلية ، وأنا بين أظهركم ؟ دعوها فإنها منتنة". (ص ٢٨٢) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٢٣٦ - ٢٣٧ )

ولم تقتصر معاتبة الرسول عليه الصلاة والسلام للمخطئين من عامة المسلمين، فها هو يوجه عتابه إلى أحب الناس إلى نفسه أسامة بن زيد وذلك ما أورده الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) من أن رسول الله عليه الصلاة والسلام بعث سرية غالب بن عبد الله الكلبي إلى الحرقات من جهينة فصبحوهم فهزموهم وكان في السرية أسامة بن زيد بن حارثة ففر رجل من القوم فلحقه هو ورجل من الأنصار فأدركه أسامة فقال الرجل : لا إله إلا الله ، فكف الأنصاري عنه وطعنه أسامة بحربته فقتله فلما قدموا إلى المدينة أخبر بذلك الرسول عليه الصلاة والسلام فقال له " يا أسامة أقتلته بعدما قال " لا إله إلا الله " فقال : أسامة إنما كان متعوذاً فما زال الرسول عليه الصلاة والسلام يكررها حتى قال أسامة تمنيت أني لم أكن أسلمت قبل ذلك اليوم . ( ص ٣٧٠ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٢٦٩ )

وكان المصطفى عليه الصلاة والسلام في مثابة الموجه والمربي لجميع المسلمين فكان يستخدم أساليب مختلفة من أجل تربية المسلمين تربية إسلامية فيخلق الأفراد فيها بالأخلاق السامية في جميع التعاملات ، ومع جميع من حولهم فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام مع عبد الله بن جحش الأسدي حين بعثه في سرية نخل للحوق بعير قريش غير أن عبد الله ومن معه من أفراد السرية لم يلتزموا بما أمرهم به المصطفى عليه الصلاة والسلام فقاموا بقتل بعض من كان في العير وأسروا بعضهم وأخذوا العير فلم يكن المصطفى عليه الصلاة والسلام يسكت على الخطأ ولا يرضى بالإساءة فعاتب عليه



الصلاة والسلام عبدا لله بن جحش ، وأنكر عليه ما فعله في أصحاب العير وبذلك التصرف نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام عمد إلى معاتبة عبدا لله حتى يعرف أنه أخطأ في تصرفه ولا يعود لمثله فيما بعد ، وكان هذا التنبيه لعبدا لله وغيره من الصحابة فلا يتجاوزون حدود ما يأمر به المصطفى عليه الصلاة والسلام . وكان عدم تصرفه في العير والأسيرين دليل على عدم قبوله للتصرف أساساً .

ولم يكن المصطفى عليه الصلاة والسلام يتعامل بقسوة مع أصحابه حتى حين يخطئون فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام والسلام مع المهاجرين والأنصار حين أخذ يدعو جهجاه "يا للمهاجرين" وحين دعا سنان الجهني الأنصار بقوله "يا للأنصار" نجد أن العبارات التي استخدمها عليه الصلاة والسلام لم يكن ينتقد بها الأنصار ولا المهاجرين بل كان ينتقد تصرفهم بحد ذاته وفي ذلك عتاب لهم حيث لا يليق بالمسلم الذي طهره الإسلام من أردان الجاهلية المنتنة أن يعود إلى ما كان عليه في جاهليته ، فما كان منهم - رضي الله عنهم - بعد أن عرفوا قبح ما فعلوا إلا العودة إلى نبع المحبة والتفاهم .

وكانت معاتبة الرسول عليه الصلاة والسلام تختلف حسب خطأ المخطئ وإساءته فقد يشدد في معاتبته لشخص حتى وإن كان من أحب الناس إليه متى كان خطؤه عظيماً فهذا أسامة بن زيد قتل رجلاً من جهينة في سرية من السرايا التي بعث بها الرسول عليه الصلاة والسلام بعد أن نطق ذلك الرجل بشهادة الحق ، فما زال رسول الله عليه الصلاة والسلام يعاتب أسامة بعبارة واحدة وهي "يا أسامة أقتلتني بعدما قال "لا إله إلا الله" فعرف أسامة عظم خطئه في قتل ذلك الرجل حتى أنه تمنى أنه لم يسلم قبل ذلك اليوم وشعر بأن ذنبه عظيماً لذلك ندم أسامة على فعلته ولم يعد لمثلها .

ومن خلال متابعة تلك الأحداث وتحليلها يتبين إن تطبيق الرسول لهذا المبدأ عند تعامله عليه الصلاة والسلام مع صحابته دليل على محبته لهم وخوفه عليهم من الوقوع في أخطاء قد تؤثر على إيمانهم وعلاقاتهم فيما بينهم وحرصه على توجيههم

التوجيه السليم ، فقد كان الرسول يتبع في توجيههم وتبئهم إلى أخطائهم أسلوب المعاتبة بالحسنى مما يدفع الصحابة إلى المسارعة بالاستجابة لهذا التوجيه الكريم فيقلعون عن أخطائهم نادمين لمعرفة أن هذا التوجيه نابع من قلب مملوء بالمحبة والحرص على سلامة العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم .

وتحتاج الإدارة المدرسية لتطبيق مثل هذا المبدأ لبناء علاقات إنسانية سليمة بين الرئيس ومروسيه حتى يمكن للعملية التربوية والتعليمية من أن تحقق أهدافها في جو يسوده الود والمحبة في تلك المؤسسة ، وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ معاتبة المسيء في الإدارة المدرسية لابد أن يراعى الجوانب التالية :

١- أن يكون الهدف من معاتبة المخطئ تصحيح الخطأ وليس تجريح الشخص والعمل على إدخال الإحباط إلى نفسه مما قد يؤثر على أدائه في العمل بصورة سلبية .

٢- أن تكون تلك المعاتبة فردية بين الرئيس والمروء دون التشهير به لأن هذا يعكس صدق نصح الإداري وحرصه على مصلحة الفرد أولاً والمصلحة العامة ثانياً .

٣- لابد من المساواة بين الأفراد المخطئين عند المعاتبة ولا تكون المعاتبة لفئة معينة دون غيرها مما يكون له الأثر السيء في نفوس العاملين في تلك المؤسسة .

٤- لابد أن يدرب الإداري التربوي نفسه على مواجهة المخطئ وتوضيح الخطأ ومحاولة التغير للأفضل ولا يترتب على هذه المعاتبة عقوبة إلا في حالة تكرار الخطأ بعد التنبيه على المخطئ مسبقاً .

٥- ألا يلجأ الإداري التربوي للمعاتبة متى اعترف المخطئ بخطئه بل عليه بعد ذلك أن يوجهه إلى الطريق السليم للتصرف في مثل هذه المواقف .

٦- لابد أن يدرب الإداري التربوي نفسه على اتخاذ أساليب متعددة للعتاب وانتقاد الأخطاء وذلك حسب المواقف مع الأخذ بعين الاعتبار في توجيه النقد إلى التصرف ذاته دون نقد الشخص المخطئ إقتداءً بالرسول عليه الصلاة والسلام.

ومتى ما طُبق هذا المبدأ في الإدارة التربوية فإنه سيخلق جواً مفعماً بالود والصدق ويعيش جميع الأفراد في سعادة وطمأنينة لتعامل الرئيس معهم بأسلوب حسن حتى في حالة الإساءة وبهذا يتم تصويب الأخطاء من قبله ، فتسير العملية التربوية في الوجهة السليمة مما يكون له الأثر في أداء العاملين في تلك المؤسسة .

### ٣- مبدأ قبول العذر :

إن الإنسان غير معصوم من الخطأ ، فالوقوع في الخطأ ليس عيباً بقدر الإصرار عليه ، فإذا أصر الإنسان على خطئه فلا بد من إتخاذ الإجراء المناسب اتجاهه ، ولكن إذا ما اعترف بخطئه واعتذر عنه فلا بد من قبول عذره وذلك من أجل إعطائه فرصة لتصحيح خطئه وتشجيعه على تقويم نفسه فإن لكل جواد كبوة .

وقبول العذر إحدى المبادئ التي طبقها رسول الله عليه الصلاة والسلام في حياته وفي تعامله مع أفراد المجتمع المسلم فكان عليه الصلاة والسلام يقبل عذر من اعتذر إليه ويلتمس العذر لمن أخطأ . من ذلك ما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) أن أناس تخلفوا عن الخروج إلى تبوك لأرغبة بأنفسهم عن نفس رسول الله عليه الصلاة والسلام ، ولكن غلبتهم نفوسهم لصعوبة الظروف لاسيما وقد أن أوان الرطب وظلال الأشجار في آخر الصيف ، فاعتذروا بعد عودة الرسول عليه الصلاة والسلام وقبل عذرهم وتاب الله عليهم . ( ص ٤٢٥ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ١٧٨ )

ولقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على توفير جو من المحبة وصفاء القلوب بين المسلمين وذلك بالتجاوز عن الهفوات وقبول الأعذار وعدم البحث وراء الأمور



التي تثير في النفس الحقد والحسد والضغينة ، فكان عليه الصلاة والسلام يقبل عذر المعتذر منه دون التحقق ودون إشعاره بالذنب وفي ذلك تقدير ومراعاة لظروفهم ، وبهذا نجد أن المصطفى عليه الصلاة والسلام استطاع كسب ثقة المسلمين من حوله ومحبتهم ، لذلك نجد أن أحدهم إذا ما أخطأ أسرع إلى الرسول عليه الصلاة والسلام وندم على فعلته وقدم عذره إليه دون تردد ولا وجل .

وكان لتقبل الرسول عليه الصلاة والسلام لأعذار المتخلفين في تلك الغزوة أثر على تلك النفوس فأعترفت بذنوبها وتاب أصحابها إلى الله عز وجل ، وما هذا إلا نتيجة تصرف الرسول من قبول العذر ممن قدمه وأوكل سريره إلى خالقه ، ليحاسب عليها وهنا لا يمكن أن تكون تلك الأحداث تمر على هؤلاء الأفراد دون أن تزرع في قلوبهم محبة الرسول عليه الصلاة والسلام وزيادة الثقة فيه وفي حرصه عليهم وثقته بهم وتصديقه لهم وهكذا تمكن عليه الصلاة والسلام من تحقيق علاقات إنسانية متينة وسليمة فيما بينه وبين المسلمين حتى مع الذين أخطأوا منهم .

ويعد مبدأ قبول العذر إحدى المبادئ التي طبقها المصطفى عليه الصلاة والسلام مع الصحابة - رضوان الله عليهم - وهذا المبدأ من أهم المبادئ التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية واستطاع عليه الصلاة والسلام بتطبيقه أن يخلق جواً يسوده الود والتفاهم في العمل من أجل نشر الدعوة وخاصة من المؤمنين الصادقين في القول والعمل وحتى يستطيع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ قبول العذر في الإدارة المدرسية لابد أن يراعى هذه الجوانب :

١- أن يكون قبوله للأعذار من جميع من يقدمها دون استثناء حتى لا يحدث فرقة بين الأفراد العاملين معه في المؤسسة .

٢- عند تقديم العذر من الأفراد لابد أن يكون تقبله له بصدر رحب حتى يشعر المعتذر بالراحة والطمأنينة ويكون عذره أكثر وضوحاً وأصدق قيلاً .

٣- أن يقبل علانية المعتذر ويوكل سريرته لله فلا يدخل الشك في نفسه من حيث العذر لأن هذا من سوء الظن بالآخرين .

ومبدأ قبول العذر من أهم المبادئ التي لا بد من تطبيقها في الإدارة المدرسية فهو إحدى المبادئ التي تسهم بشكل كبير في توطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة المدرسية والعاملين معها وبين العاملين أنفسهم ، كما أنه يمكن أن يطبق هذا المبدأ من قبل المعلمين في المؤسسة التربوية مع طلابهم وهكذا يسود جواً من الود والتفاهم ويصبح الجميع في هذه المؤسسة متحابين يقدر كل فرد الآخر ويحمل تصرفاته على المحمل الحسن ويثق كل فرد في غيره من الأفراد في تلك المؤسسة .

### ٣- مبدأ العفو عن المخطئ :

يرتبط مبدأ العفو عن المخطئ بمبدأ قبول العذر ، فمتى ما قدم الشخص المخطئ اعتذاره عن خطئه بتوضيح الأسباب التي دعت إلى ارتكابه للخطأ ، فهنا لا بد من قبول عذره والعفو عنه وهذا له أثر كبير في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

وقد خاطب القرآن الكريم الرسول عليه الصلاة والسلام بقوله تعالى ﴿ خذ العفو وأمر بالمعروف وأعرض عن الجاهلين ﴾ (سورة الأعراف، آية ١٩٩)

وكان المصطفى عليه الصلاة والسلام حريصاً على غرس هذا الخلق في نفوس المسلمين ومن المواقف الدالة على عفوه عليه الصلاة والسلام عمن أخطئ من المسلمين ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) أن الرسول عليه الصلاة والسلام عندما أراد الخروج إلى مكة دعى الله أن يأخذ العيون عنهم ، فكتب حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش كتاباً يخبرهم بمسير رسول الله إليهم وأعطاه امرأة ، وجعل لها جُعللاً على أن تبلغه قريشاً ، فخرجت به ، فأتى الخبر إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام من السماء بما صنع حاطب ، فبعث علياً والمقداد ، حتى أتيا المكان الذي نزلت فيه المرأة فاستنزلاها ، وأخذا منها الكتاب بعد أن خافت حين رأت الجد منهما ، فأتيا به إلى رسول الله عليه الصلاة

والسلام فإذا فيه " من حاطب بن أبى بلتعة إلى قريش يخبرهم بسير رسول الله إليهم " فدعا رسول الله عليه الصلاة والسلام حاطباً ، فقال : " ما هذا يا حاطب ؟ " فقال : لا تعجل على يا رسول الله ، والله أنى لمؤمن بالله ورسوله وما ارتددت ولا بدلت ولكنى كنت امرأةً ملصقةً من قريش ، لست من أنفسهم ، ولى فيهم أهل وعشيرة وولد وليس لى فيهم قرابة يحمونهم ، وكان من معك يا رسول الله لهم قرابات يحمونهم ، فأحببت إذا فاتنى ذلك أن أتخذ عندهم يداً يحمون بها قرابتي ، فقال عمر بن الخطاب : دعنى يا رسول الله أضرب عنقه فإنه قد خان الله ورسوله وقد نافق ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " أنه قد شهد بدرًا وما يدريك يا عمر لعل الله قد أطلع على أهل بدر فقال : أعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم " . (ص ٣٣٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ٣٩ )

وحيث أنه ورد فى المبادئ مبدأ العفو والتسامح إلا أن هذا العفو والتسامح كان من المصطفى عليه الصلاة والسلام مع أعدائه حتى يكسب قلوبهم ويدعوهم إلى الإسلام أما مبدأ العفو عن المخطئ فهو المبدأ الذى تعامل به المصطفى عليه الصلاة والسلام مع أصحابه من المسلمين دون غيرهم . فقد كان هناك من المسلمين من يخطئ وقد يكون هذا الخطأ كبيراً مما يؤثر على المصلحة العامة للمسلمين إلا أن القائد الأعلى لذلك المجتمع يمكنه أن يتعامل مع أصحاب هذه الأخطاء بإنفاذ أحكام شرعية فيهم إذا كانوا يستحقون هذه الأحكام أو العفو عنهم إذا ما عرف صفاء نيتهم وصدق سريرتهم ، وقد يكون المخطئ أحد أفراد المجتمع الذين كان لهم دورٌ فى بنائه وقد تكون إساءته هذه عن جهل بعظم التصرف هذا لذلك لا بد من التعرف على الأسباب التى دعت به إلى ذلك ومن ثم الحكم عليه ، وهذا ما فعله المصطفى عليه الصلاة والسلام مع حاطب بن أبى بلتعة حين أراد حاطب أن يحمى أهله فى مكة من قريش ببعث رسالة لهم تخبرهم بمسير الرسول عليه الصلاة والسلام وجيشه إلى مكة ولم يكن هذا التصرف من حاطب نفاقاً منه ولا إرتداداً عن الإسلام ولم يقصد فيه أذى الرسول عليه الصلاة والسلام ولا أذى للمسلمين والدليل



على ذلك أنه كان سائراً مع الجيش وقد حفظ المصطفى عليه الصلاة والسلام لحاطب موقفه يوم بدر حين كان ضمن المجاهدين المشاركين في تلك المعركة الفاصلة والتي كانت فيها شوكة المسلمين ضعيفة وعددهم قليل إلا أن حاطب ومن معه في تلك المعركة قدموا أنفسهم فداءً للإسلام لذلك لم يتوان الرسول عليه الصلاة والسلام من العفو عن حاطب لما له من فضل في الإسلام ولما يعرف عنه ﷺ من سلامة نيته - رضى الله عنه - .

وترى الباحثة أن عفو الرسول عليه الصلاة والسلام عن حاطب بن أبى بلتعة بالرغم من عظيم إساءته دليلٌ على أن هذا الخلق الكريم يسهم وبشكل كبير في بناء علاقات إنسانية سليمة تربط بين القائد ومروسيه وتجمع الشمل من جديد ليعاد بناء المجتمع على أساس سليم ومتين يسوده الود والمحبة والتفاهم والإخلاص ، فحين أراد عمر بن الخطاب ضرب عنق حاطب لأنه في نظره قد خان الله ورسوله ووافق فيستحق العقاب على تصرفه إلا أن المصطفى عليه الصلاة والسلام بنظرته البعيدة المدى وحرصه على وحدة المسلمين وعدم تنازله عن أي فرد منهم لمجرد خطأ ارتكبه خاصة أصحاب الفضل منهم أمثال أهل بدر يعفو عن حاطب ويمنحه فرصة جديدة ليصحح خطأه وبذلك تقوى علاقاته برئيسه وبالمجتمع الذي ينتمى إليه فيحرص على التفانى في خدمة مجتمعه بصدق وإخلاص .

ويعد مبدأ العفو عن المخطئ من أهم المبادئ التي لا بد أن تطبق في الإدارة المدرسية وذلك لأنه ليس هناك في بنى آدم من لا يخطئ أبداً كما أن هناك فرق بين الخطأ المتعمد وغير المتعمد وهنا سيكون موقف الإداري في تطبيق هذا المبدأ حسب ما يراه مناسباً في العفو أو إنفاذ العقوبة .

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ العفو عن المسيء في إدارته لا بد أن يراعى الجوانب التالية :

١- لابد للإدارى التربوى من التعرف على الأسباب التى أدت بالفرد إلى الإساءة قبل معاقبته أو الحكم عليه لأن فى ذلك كشف للحقيقة ومن ثم تقريب للقلوب بين الإدارى ومروؤسيه .

٢- عندما يعرف الإدارى الأسباب التى دفعت بالمسيء إلى التصرف السيئ لابد أن يقدر الظروف التى كان فيها حتى يكسب ثقته ومودته والتعامل بعد ذلك معه بصدق وصراحة .

٣- عند الحكم على الفرد المسيء لابد للإدارى ألا يتجاهل حسنات ذلك الشخص والأعمال التى قدمها من قبل للمؤسسة التربوية حيث تكون بمثابة الشفيح له فى هذه الحالة " حالة الإساءة " .

٤- لابد للإدارى التربوى من انتقاء كلمات المعاتبة التى ينبعث منها الود والمحبة والحرص أكثر من الكلمات التى تحمل التوبيخ للشخص .

ومتى استطاع الإدارى التربوي تطبيق مبدأ العفو عن المسيء فإنه يتمكن من كسب قلوب الأفراد من حوله وحرصهم على الإخلاص فى العمل والتفانى فيه كما أنه يجمع شمل الأفراد فى هذه المؤسسة حول تلك الإدارة عندما يلمسوا فيها العفو والتسامح وتقدير الظروف وعدم تجاهل حسناتهم مقابل إساءة ما ، وبذلك العفو يستطيع الإدارى التربوي خلق جو من روح التفاهم والمحبة فى تلك المؤسسة بين الأفراد أنفسهم وبين الإدارة .

## أساليب التحفيز الإداري الفعال

### ١- الحوافز المادية :

تلعب الحوافز المادية دائماً دوراً كبيراً في تشجيع الأفراد العاملين على أداء الأعمال وإنجازها بصورة أفضل ، حيث أن هذه الحوافز في الغالب ترفع مستوى أداء الفرد مع اختلاف صورها ، فمن هذه الحوافز ما هو زيادة في الأجر أو تحسين الوضع الوظيفي من ترقية وترفع .

وقد عرفت هذه الحوافز المادية منذ عهد الرسول عليه الصلاة والسلام حيث حرص المصطفى عليه الصلاة والسلام على تقديمها لمن يستحقها من المسلمين وكان ذلك دافعاً كبيراً لهم بعد الإيمان بالله تعالى للإخلاص في العمل ، ومن المواقف الدالة على تطبيق هذا المبدأ في حياة الرسول عليه الصلاة والسلام ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن عير قريش خرجت بقيادة صفوان بن أمية فاتخذت طريقاً جديداً غير التي تمر بالمدينة وعلم الرسول عليه الصلاة والسلام بسير تلك العير ، فجهز حملة قوامها مائة راكب بقيادة زيد بن حارثة وداهم زيد ومن معهم القافلة واستولى عليها إلا أن صفوان بن أمية ومن معه تمكنوا من الفرار ، وأسر المسلمون دليل القافلة "فرات بن حيان" وحملوا غنيمة كبيرة من الأواني والفضة التي كانت تحملها القافلة قدرت قيمتها بمائة ألف وقسم الرسول عليه الصلاة والسلام هذه الغنيمة على أفراد السرية بعد أخذ الخمس . (ص ٢١٠-٢١١) (ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١١-١٢)

كما ذكر أيضاً المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن الرسول عليه الصلاة والسلام حين عاد بعد رفع الحصار عن الطائف إلى مكة ومكث بالجعرانة بضع عشرة ليلة لم يقسم فيها الغنائم وتأنى أن يقدم وفد هوازن تائبين فيحرزوا ما فقدوا ولكنه لم يجبه أحد ، فبدأ بتقسيمها فأعطى المؤلفة قلوبهم وحديثي العهد بالإسلام ، وبعدها أمر زيد



بن ثابت بإحضار الغنائم والناس ، ثم فرضها على الناس فكانت سهامهم لكل رجل أربع من الأبل وأربعين شاة ، و الفارس أخذ اثني عشر بغيراً ومائة وعشرين شاة . ( ص ٣٥٧ - ٣٥٨ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٤ ، ص ١٢٨ )

ولعل أبرز المواقف التي تؤكد تشجيع الرسول عليه الصلاة والسلام للمسلمين على الأعمال باستخدام الحوافز المادية مذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) أن الرسول عليه الصلاة والسلام بعد تقسيمه الغنائم على المسلمين جاءه وفد هوازن يعلن إسلامه ، ويطلب سبيه وأمواله فخيرهم الرسول الله عليه الصلاة والسلام بين نسائهم وأبنائهم وأموالهم فأختاروا نساءهم وأبناءهم وبعد أن صلى الرسول عليه الصلاة والسلام في الناس أخبرهم بمطلب الوفد ، فما كان من الأقرع بن حابس وعيينة بن حصن وعباس بن مرداس إلا الرفض لرد السبايا فقال عليه الصلاة والسلام : " من تمسك بحقه من السبي فله بكل إنسان ست فرائض من أول فئ نصيبه ، فردوا على الناس أبناءهم ونساءهم " . ( ص ٤١٥ ) ( إبي داوود ، ١٣٩١ هـ ، ج ٣ ، ص ١٤٢ )

لقد استطاع الرسول عليه الصلاة والسلام بتقدّم تلك الحوافز المادية للمسلمين أن يشجعهم على التنافس في العمل والتفاني فيه والمسارة في الخيرات والحرص على بذل الجهد من أجل كسب رضا الله ورضا رسوله وتحقيق مصلحة المسلمين.

فالإنسان في كل زمان ومكان يحتاج إلى المادة بحيث تكون حافزاً يشجعه على العمل ، وإن لم يكن ذلك هو الدافع الأساسي للمسلمين ، حيث أن دافع المجاهدين في صدر الإسلام ، كان أعظم بكثير من المادة ، حيث كانوا يعملون جاهدين من أجل نصرته الإسلام وإعلاء كلمة الله ، ونشر الدين الإسلامي في أرجاء العالم المحيط بهم ، فكانوا يخرجون لما هو أسمى من الحوافز المادية ، إلا أن الدين الإسلامي لم يتجاهل حاجة الإنسان إلى المطعم والملبس لذلك كان لابد من وضع مثل تلك الحوافز لتشجيعهم بشكل أكبر على العمل والتفاني فيه ، وخاصة أنهم كانوا يعيشون في عسر في تلك الفترة ،

وحين كان يرسل الرسول عليه الصلاة والسلام تلك السرايا من أجل إظهار قوة المسلمين ، فكان لا يأخذ مما تحصل عليه تلك السرية إلا الخمس الذى فرضه الله ، حتى وإن كانت الغنائم عظيمة وتقدر بالمئات ، فيأخذ هو الخمس ويوزع باقي الغنائم على الأفراد الذين ساهموا فيها - أى الغزوة أو السرية - وبذلك يكون هناك التشجيع والتحفيز لكل فرد يريد المساهمة أو المشاركة فى تلك الغزوات أو السرايا التى يكسب بها رضا الله عز وجل أولاً ويحصل على ما يسد حاجته ثانياً ، وهذا ما عمد إليه الرسول عليه الصلاة والسلام حتى يزيد من دعم وقوة الجيش الإسلامى فى ذلك العهد .

ويعلل أكرم العمري ( ١٤١٥ هـ ) موقفه عليه الصلاة والسلام مع من أسلم حديثاً بعد عودته من غزوة حنين حين أخذ الغنائم وتم توزيعها على الأعراب والطلقاء تأليفاً لقلوبهم ، وذلك لقرب عهدهم بالإسلام ، فى حين أنه لم يتمكن الإيمان من قلوبهم بعد ، واستطاع الرسول عليه الصلاة والسلام أن يستميل بهذه الإعطيات قلوب هؤلاء الزعماء واتباعهم فرضوا بها ورغبهم فى الإسلام أكثر وبعد ذلك حسن إسلامهم وأبلوا أحسن البلاء فى سبيل الإسلام وخدمته . ( ص ٥١٢ )

ويضيف العمري ( ١٤١٥ هـ ) وفى هذا دليل على أن للعطاء المادى أثر فى النفس ودفعها للعمل بشكل أكبر وتفانى أعظم فى ذلك العمل ، وهذا التصرف كان بالنسبة لحديثى العهد بالإسلام أما أفراد الجيش الإسلامى الذين شاركوا مع الرسول عليه الصلاة والسلام فى الغزوات وفى غزوة فتح مكة وغزوة حنين فإنه قام بتوزيع تلك الغنائم على المجاهدين منهم فقط فكان يعطى للفارس أكثر من غيره من المشاركين فى الغزو حيث أعطى للفارس منهم اثنى عشر بغيراً ومائة وعشرين شاة ، فى حين أعطى لكل رجل من بقية الجيش أربعة من الأبل وأربعين شاة وفى هذا تأكيد أن صاحب الجهد الأكبر لابد أن يكافأ أكثر من غيره وهذا ما كان يعمل به المصطفى عليه الصلاة والسلام مع أصحابه فى مختلف المعاملات وحيث أن الغنائم يكون فيها الخمس للرسول ﷺ

يتصرف فيها والأربعة الأخماس هي حصة المقاتلين الذين شهدوا القتال وتوزع بينهم بالتساوي للراجل منهم سهم ولل فارس ثلاثة أسهم ، سهم له وسهمان لفرسه.

( ص ٥١١ )

وفى هذا تأكيد على أن الحافز المادى له دورٌ كبير فى تشجيع المجاهدين مع الرسول عليه الصلاة والسلام فى العمل حيث أن الحافز المادى كان من أهم الحوافز فى تشجيع العاملين وخاصة إذا كانوا فى حاجة لمثل تلك الحوافز ولم تكن تلك الحوافز تعطى إلا لمن يستحقها لذلك كانت تبعث على التنافس فى العمل والتفانى فيه .

أما موقفه عليه الصلاة والسلام مع وفد هوازن حين جاءت معلنة إسلامها ومطالبة برد نسائها وأبنائها وأموالها فإن الرسول عليه الصلاة والسلام خيرهم بين أموالهم أو نسائهم وأبنائهم فاختاروا نساءهم وأبناءهم فوافق المصطفى ﷺ بردهم وعرض على المسلمين طلب وفد هوازن وفى هذا تطبيق لمبدأ الشورى بين المسلمين فمن أراد أن يعيد ما أخذ من السبى وإلا احتفظ به ، ولم يكن يفرض عليهم شيئاً بحد ذاته فما كان من الأقرع بن حابس وعيينه بن حصن وعباس بن مرداس وهم من حديثى العهد بالإسلام إلا أن رفضوا رد ما أخذوا من السبى فاستخدم الرسول عليه الصلاة والسلام البديل المادى لتشجيعهم لرد السبى دون استخدام السلطة لفرض رأيه، فقال لهم حين ذلك " من تمسك بحقه من السبى فله بكل إنسان ست فرائض من أول فىء نصيبه فردوا على الناس أبناءهم ونساءهم " فلم يكن الرسول عليه الصلاة والسلام يريد أخذ ما أعطى ولكن كان هناك هدف إنساني قصد إليه الرسول عليه الصلاة والسلام من رد السبى من نساء وأطفال هوازن وهو حفظ كرامتهم ومكانتهم من الرق ، وما يترتب على ذلك من حقد وضعينة سوف يحملها رجال هوازن على من استرق نساءهم وابناءهم من المسلمين الذين أصبحوا اخواناً لهم فى الدين بعد أن أسلموا .



ومما سبق يتضح أن الرسول ﷺ لم يغفل الحوافز المادية وأثرها في نفس العاملين معه ، لذلك كان يستخدم هذا الحافز كلما دعت الحاجة لذلك ولم يكن إعطاؤه للحوافز المادية إلا لمن يستحقها حتى يكون لها أكبر الأثر في دفع العاملين للعمل بإخلاص وتفانى وهكذا يشبع حاجاتهم ويسد عوزهم فلا ينشغلون بأمور حياتهم عن أداء العمل ، كما أن الرسول عليه الصلاة والسلام كان يعطى تلك الحوافز من أجل جمع شمل المسلمين وتحقيق المصلحة العامة للجميع وليس لأغراض شخصية أو مصالح فردية بل كان يراعى أن تحقق تلك الحوافز مصلحة عامة للإسلام والمسلمين دون استثناء .

ويعد مبدأ الحوافز المادية من أهم المبادئ التي يجب أن تطبق في الإدارة المدرسية لما في ذلك من تحفيز وتشجيع لجميع الأفراد العاملين ولا بد أن يكون إعطاء تلك الحوافز مبنى على أسس واضحة للجميع حتى يعمل الكل وهم على بينة ويكون معروف لديهم من يستحقها ، وحيث أن الحافز المادى أمر ضرورى وهام بالنسبة للأفراد العاملين فإنه سيكون له أثر كبير في توجيه اهتمامهم إلى العمل ، فمجرد حصول الفرد على الحافز المادى فإنه يشعر بالأمن من الناحية المادية وهذا أمر يكفى لإطمئنان العامل فى العمل وشعوره بالإستقرار والراحة فيكون أدائه أفضل وإنجازه أدق وللحافز المادى أثر فى علاقة الفرد بالأفراد المحيطين به لأن مجرد إرتياح العامل فى عمله يجعله ذو علاقة سليمة مع الآخرين وتعامله أفضل معهم ، وحتى يستطيع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الحوافز المادية فى إدارته لابد من مراعاة الجوانب التالية :

١- أن تعطى الحوافز المادية لمن يستحقها وليس لكل العاملين حتى يكون لها أثر إيجابى لدى المستحقين وتكون مشجعة لغيرهم من المتكاسلين .

٢- أن تكون تلك الحوافز المادية حسب إحتياج العمل وكفاءة أداء العاملين .

٣- أن يكون هناك فرق فى الحوافز المادية المعطاه للعاملين وذلك حسب إستحقاق كل عامل منهم .

٤- أن تخصص الإدارة المدرسية ميزانية خاصة للحوافز المادية يتصرف فيها مدير المدرسة حسب ما يراه مناسباً .

٥- أن تعطى الحوافز المادية حسب أنظمة وقواعد معينة يتم تطبيقها على جميع العاملين دون إستثناء

٦- أن تراعى الإدارة المدرسية إحتياج العاملين لمثل هذه الحوافز فتعلن دائماً عن وجودها لمن يقدم إنجازاً أو إبتكاراً لخدمة العملية التربوية والتعليمية.

٧- أن تراعى الإدارة المدرسية أن يكون عطاء تلك الحوافز لبث روح التنافس بين العاملين وتشجيعهم وليس لتوليد الحقد والحسد بينهم .

ومتى طبق الإداري التربوي مبدأ الحوافز المادية فى إدارته لابد أن يكون لذلك نتائج إيجابية ما لم يكن هناك تمييز ومحاباه لأفراد دون غيرهم ، فإذا ما تم ذلك فإنها بالتأكيد ستنعّم كل المؤسسة بعلاقات سامية بين الأفراد مما يشعرهم بالإنتماء والراحة والأمن والاستقرار النفسى لكل فرد عامل ، وفى ذلك أيضاً ضماناً لحقوق الجميع فى تلك المؤسسة .

### ٣- مبدأ الحوافز المعنوية :

إن الحوافز المعنوية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالحوافز المادية بل تفقد الكثير من أهميتها ودورها فى تشجيع الأفراد على أداء الأعمال ما لم تكن مرتبطة بالحوافز المادية .

وقد عرف السلمي (١٩٦٩م) الحوافز المعنوية بأنها " العوامل المحيطة ببيئة العمل والتي تعمل على جذب الأفراد لإشباع حاجاتهم الإجتماعية والذاتية " .

( ص ٢٣١ )

وقد حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تحفيز أصحابه - رضوان الله عليهم - باستخدام الحوافز المعنوية لما لها من الآثار الإيجابية .

ومن المواقف والأحداث التي تبين مدى تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ في حياته منها ما ذكره المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) أنه بعد بيعة العقبة الثانية بين المصطفى عليه الصلاة والسلام وبين الأنصار قام أبو الهيثم بن التيهان فقال : يا رسول الله إن بيننا وبين الرجال حبالا وأنا قاطعوها - يعنى اليهود - فهل عسيت أن نحن فعلنا ذلك ثم أظهرك الله أن ترجع إلى قومك وتدعنا ، فتبسم الرسول عليه الصلاة والسلام ثم قال : " بل الدم الدم والهدم الهدم ، أنا منك وأنتم منى ، أحارب من حاربتم ، وأسالم من سألتم " . ( ص ١٣١ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ ، ج ٢ ، ص ٨٩ )

ومما ذكره الجزائرى ( ١٤٠٩ هـ ) في هذا الصدد من أن صهيباً الرومى حين خرج مهاجراً إلى المدينة منعته قريش من الخروج بماله ونفسه فقال لهم صهيب : أرايتم إن جعلت لكم مالى أتخلون سبيلى ؟ ، قالوا : نعم ، قال : " إني جعلت لكم مالى ودلهم على مكانه " وهاجر فلما رآه المصطفى عليه الصلاة والسلام بادره قائلاً : " ربح البيع صهيب ، ربح البيع صهيب " . ( ص ١٥٣ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ ، ج ٢ ، ص ١١٨ )

ومن أبرز المواقف الدالة على أن الرسول عليه الصلاة والسلام أولى الحوافز المعنوية أهمية كبيرة في تشجيع الصحابة على بذل قصارى جهدهم من أجل إعلاء كلمة الحق خاصة في المواطن التي تحتاج إلى صبر ومجالدة ما ذكره المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) في معركة بدر من أن المصطفى عليه الصلاة والسلام حين أصدر أوامره الأخيرة للجيش قال ﷺ شدوا ، وحرصهم على القتال قائلاً : " والذي نفس محمد بيده لا يقاتلهم اليوم رجل فيُقتل صابراً محتسباً مقبلاً غير مدبراً إلا أدخله الله الجنة " وقال لهم أيضاً " قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض " وحينئذ قال عمير بن الحمام : بخ بخ ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " ما يحملك على قولك " بخ بخ



؟ " قال : لا ، والله يا رسول الله إلا رجاء أن أكون من أهلها ، قال : " فإنك من أهلها " .  
( ص ١٨٨ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٧٠ )

وما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) في غزوة الأحزاب من أن المسلمين حين قاموا بحفر الخندق حول المدينة كان المصطفى عليه الصلاة والسلام مشاركاً لهم في حفر الخندق وكلما رأى ﷺ ما بالمسلمين من التعب والجوع قال " اللهم لا عيش إلا عيش الأخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة " . ( ص ٣٠١ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٦٨ )

وأيضاً ما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) في نفس الغزوة أن الرسول عليه الصلاة والسلام قام يصلي من الليل ثم إلتفت إلى الصحابة فقال : " من رجل يقوم فينظر لنا ما فعل القوم ثم يرجع " فشرط له رسول الله الرجعة . " أسأل الله تعالى أن يكون رفيقي في الجنة " . ( ص ٣١٠ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٨٢ - ١٨٣ )

وما ذكره أيضاً المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) في يوم أحد أنه لم يبق مع رسول الله إلا سبعة من الأنصار ورجلين من قريش ، فلما رهقوه قال : " من يردهم عنا وله الجنة ، أو هو رفيقي في الجنة " ، فتقدم رجل من الأنصار فقاتل حتى قتل ثم رهقوه أيضاً فلم يزل كذلك حتى قتل السبعة ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام لصاحبيه - أي القرشين - " ما أنصفنا أصحابنا " . ( ص ٢٢٨ ) ( مسلم ، ١٤١٢ هـ ، ج ٣ ، ص ١٤١٧ )

وهذا هو رسول الله عليه الصلاة والسلام يؤكد على الحوافز المعنوية في تعامله مع المسلمين بوجه عام ، ففي بيعة العقبة الثانية التي تمت بين الرسول عليه الصلاة والسلام وبين الأنصار وكان بين الأنصار واليهود في المدينة صلات ، وبعد البيعة سأل الأنصار رسول الله عليه الصلاة والسلام عما يحدث حين تقطع صلتها باليهود ويظهر الله أمر رسوله فهل يرجع الرسول إلى قومه ويتركهم ؟ ، وهذا كان أكثر ما يخيف الأنصار أن يفقدوا رسول الله بعد أن تعلقت قلوبهم بمحبته بعد محبة الله تعالى فما كان

منه عليه الصلاة والسلام إلا أن يرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالأمن والإطمئنان فيقول محفزاً لهم ومؤكداً على لبيعة : "الدم الدم ، والهدم الهدم " ، وهذه المقولة تكفي الأنصار ليعرفوا أن الرسول عليه الصلاة والسلام لن يتنازل عنهم أبداً ، ولن يرجع إلى قومه مهما كانت الظروف ، كما أنه عليه الصلاة والسلام أكمل قوله " أنا منكم وأنتم مني ، أحارب من حاربتكم ، وأسالم من سالتكم " وهذه العبارات أيضاً تدخل ضمن الحوافز المعنوية لأنها تشعر السامعين بأهميتهم ومكانتهم بالنسبة لرسول الله عليه الصلاة والسلام حيث أنه أعد نفسه واحداً منهم وهم أيضاً جزء منه ، لذا نجد أن الأنصار كانوا أشد حبا لرسول الله وتضحية من أجله عليه الصلاة والسلام بالغالى والنفيس من الأموال والأهل والأنفس ، فقد قدم الأنصار نموذجا رائعا لهذه المحبة وهذا الإيثار لرئيسهم وقائدهم عليه الصلاة والسلام ، وما ذاك إلا نتيجة الحوافز المعنوية التى كان يستخدمها الرسول عليه الصلاة والسلام مع أصحابه من أجل جمع شملهم وتقوية إرادتهم وعزيمتهم ورفع روحهم المعنوية وكسب قلوبهم وقد استطاع تحقيق ذلك .

وهذا موقفه ﷺ مع صهيب الرومى حين خرج إلى المدينة مهاجراً فاعترضت قريش طريق هجرته - رضى الله عنه - وحاولت منعه من الخروج بماله ونفسه ، وما هذا إلا حسداً وحقداً منها ، لعدم وصول المسلمين لرسول الله عليه الصلاة والسلام وزيادة عددهم فى المدينة ، فما كان من صهيب الذى أحب الله ورسوله إلا أن يعرض على قريش عرضاً لعلها تدعه يواصل هجرته فقال لهم : " أرايتم أن جعلت لكم مالى أتخلون سبيلى؟ " فما كان من قريش إلا أن وافقت على ذلك العرض ، لإعتقادها أن فى ذلك خسارة لصهيب وضعف للمسلمين ، وحين ذلك دل صهيب المشركين على مكان ماله وهاجر الله ورسوله واشترى بذلك رضا الله عز وجل وجنته وأنزل الله تعالى هذه الآية مواساة لصهيب وأمثاله من المسلمين ﴿وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِى نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ﴾ (سورة البقرة ، آية ٢٠٧)

وما كاد يصل صهيب المدينة ورآه الرسول حتى أبدى عليه الصلاة والسلام مدى رضائه عن عمله وإستحسانه عليه الصلاة والسلام لذلك العمل فيبادره قائلاً : " ربح البيع صهيب ، ربح البيع صهيب " فهل بعد أن أكد الرسول عليه الصلاة والسلام لصهيب أنه رابح في هذه البيعة هل يبقى ألماً في نفس صهيب لتركه هذا المال في يد المشركين ؟ وهل سيدخل الندم قلب صهيب بعد سماع قول الرسول عليه الصلاة والسلام ؟ ومما لا شك فيه أن هذا القول من رسول الله رفع الروح المعنوية لدى صهيب - رضى الله عنه - وجعله يشعر بالراحة والاطمئنان على أن عمله كان خالصاً لوجه الله ، وأنه قد كسب بذلك محبة رئيسه وثقته فيه ، وبالتالي سيكون دائماً سباقاً لمثل هذه الأعمال التي تقربه إلى الله عز وجل ، كما أن قوله عليه الصلاة والسلام يزيد من تشجيع المسلمين لشراء الآخرة بالدنيا وهذا مما تهدف إليه هذه الحوافز المعنوية من بث روح الحماس بين الأفراد العاملين.

وكان أكثر ما يستخدم المصطفى عليه الصلاة والسلام الحوافز المعنوية حين يرى أن الأمر يحتاج إلى تشجيع وأن هناك من يستحق ذلك حقيقة لا مجاملة منه لأحد فهذا رسول الله عليه الصلاة والسلام ومن معه من المسلمين في غزوة بدر حين واجهوا المشركين وهم أكثر منهم عدداً وعدة ، فأخذ الرسول عليه الصلاة والسلام في تشجيع المسلمين على مواجهة العدو وحرصهم على القتال إلا أن هذا لا يكفي في مثل هذا الموقف الصعب فلا بد من حافز يقدمه ﷺ لهذه الفئة المؤمنة حتى تكون أكثر حماساً في المعركة ، ولا بد أن يكون الحافز ثميناً يدفع كل فرد للعمل بجد وإخلاص دون توان أو تراخ فيقول عليه الصلاة والسلام حين اشتد وطيس المعركة : " والذي نفس محمد بيده لا يقاتلهم اليوم رجل فيقتل صابراً محتسباً مقبلاً غير مدبر إلا أدخله الله الجنة " إنه قسم من المصطفى للصحابه المقاتلين معه في هذه المعركة الفاصلة بأن قدم لهم حافزاً عظيماً وهو " دخول الجنة " لمن قتل في هذه المعركة بشروط معينة " صابراً محتسباً مقبلاً



غير مدبر " ، وإن كان قسم الرسول لذلك الشخص الذى حقق الشروط يعتبر حافزاً مادياً ومعنوياً فى نفس الوقت فقد أوتى المصطفى عليه الصلاة والسلام جوامع الكلم فالجنة بالنسبة للمسلمين فى تلك المعركة تعتبر من الحوافز المعنوية بدعوه من دعوات المصطفى فى حين أنها ستكون حقيقة مادية بإذن الله عز وجل يوم القيامة ، وما أن انتهى المصطفى عليه الصلاة والسلام من تقديم ذلك الحافز للمسلمين المقاتلين حتى كان له أثره فى أنفسهم ، فهذا عمير بن الحمام يلقى ثمرات فى يده ويقول : " بخ بخ " فيسأله المصطفى عليه الصلاة والسلام " ما الذى حملك على فعل هذا ؟ " فيقول : " والله يارسول الله ما حملنى عليها إلا رجاء أن أكون من أهلها " فكان عمير أحد المتسابقين للحصول على ذلك الحافز الذى قدمه المصطفى عليه الصلاة والسلام ويرجوا أن يكون أحد الحاصلين على هذه الجنة التى عرضها السموات والأرض ويزيد المصطفى فى تأكيد الحافز لعمير حين يقول عليه الصلاة والسلام " إنك من أهلها " وهكذا عمل الرسول عليه الصلاة والسلام فى بث روح الحماس بين أفراد الجيش الإسلامى وبتقديم ذلك الحافز بث الثقة فى أنفسهم حين أكد على أن حصول ذلك سيكون بإذن الله لمن يستحقه منهم ويحقق الشروط المطلوبة فى إنجاز العمل كاملاً دون نقصان .

وفى غزوة الخندق نجد أن الرسول شارك الصحابة رغم الظروف الصعبة وبالرغم من ذلك لم يكتف الرسول بمشاركته لهم بل يزيد من حماسهم بالدعاء لهم فيقول " اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة " وفى هذه العبارة نجد أن المصطفى قد رأى ما فى أصحابه من ضعف وتعب وجوع ، ورغم ذلك فهم يجدون فى العمل ، فيقول تلك المقولة حتى ييبث الحماس فى أنفسهم ويذكرهم بأن هذه الحياة الدنيا ما هي إلا حياة زائلة وما العيش الحقيقى والأبدى إلا فى الآخرة، ويرافق هذا التذكير دعوة صادقة منه عليه الصلاة والسلام لصحابته تحفزهم على العمل ، حيث أن دعاءه عليه الصلاة والسلام يعد مكافأة حقيقية لهم يحصلون عليها فيما بعد ، فترتفع بذلك روحهم المعنوية ، وتشعرهم باهتمام الرسول بهم وحرصه على أن ينالوا الجزاء فى

الأخرة مقابل صبرهم واحتسابهم في العمل في تلك الظروف الصعبة ، وهكذا استطاع الرسول عليه الصلاة والسلام أن يجمع المسلمين في ذلك الوقت الحرج حوله بالإضافة إلى تحفيزهم لإنجاز العمل في أسرع وقت وبأعلى مستوى وقد ذكر الدكتور أكرم ضياء في كتابة في السيرة النبوية الصحيحة (ص ٤٢٢) أن المسلمين تمكنوا من إنجاز الخندق في ستة أيام فقط. وترى الباحثة أن هذا التوقيت يعد توقيتاً قياسيًّا في ذلك الزمن نظراً لقلة الإمكانيات المادية سواء من حيث الآلات وغيرها ، وما كان ذلك إلا ببركة دعاء الرسول عليه الصلاة والسلام وتشجيعه للمسلمين في ذلك الوقت .

وهذا المصطفى عليه الصلاة والسلام في يوم أحد ترهقهم قريش ولم يبق معه في تلك الساعة إلا سبعة من الأنصار ورجلين من قريش ، ولم يكن هناك مدد لذلك الجيش ، ولا قوة ترد عنهم كيد الأعداء ، فبلغ الرسول ﷺ إلى تحفيز من كان معه على قلة عددهم ، ويبث فيهم الحماس والقوة ، ويزيد من صبرهم من أجل مواجهة الأعداء ، فيقول لهم : " من يردهم عنا وله الجنة أوهو رفيقي في الجنة " وهذا حافز يقدمه رسول الله لأصحابه وهو أعظم حافز تسعى كل نفس إليه لكي تناله وتبذل كل ما في وسعها من أجل الحصول عليه ، فيقدمه المصطفى عليه الصلاة والسلام لهم مقابل مقاتلة هؤلاء المشركين وردهم عنهم ، فينبعث الحماس في القلوب ويتقدم واحد من الأنصار لرد المشركين فيقتل فيكرر الرسول مقولته لبيان أن ميدان التضحية والتنافس والفداء لازال فيه متسع لمن يريد الفوز بالجنة ، فيتقدم أنصاري آخر إلى ميدان الفداء ويقتل ، وهكذا يتكرر تحفيز الرسول لأصحابه ودعوتهم إلى الجهاد والاجر ويتكرر الفداء من الانصار إلى أن يقتل السبعة كلهم فيقول الرسول لصاحبيه من قريش " ما أنصفنا أصحابنا " ونجد أن وعد الرسول عليه الصلاة والسلام لأصحابه بالجنة أو رفقته في الجنة كان الدافع وراء صورة البطولة والفداء التي رسمها لنا الأنصار .

ومما لا شك فيه أن الحوافز المعنوية إحدى المبادئ التى تحتاج إليها الإدارة المدرسية لأنها تدفع الأفراد إلى التنافس فى العمل ، وتبث روح الحماس فيما بينهم وتشجعهم على السمو بأنفسهم إلى مراتب أعلى ودرجات أرقى ، وهذه الحوافز تلعب دوراً كبيراً فى بناء العلاقات الإنسانية فيما بين الإدارة والأفراد المحيطين، بها كما أن تقديم تلك الحوافز من قبل الإدارة إلى الأفراد العاملين معها تخلق جواً من الثقة فيما بينهم وهذه الحوافز تشعر الأفراد المستحقين بالإنتماء إلى المؤسسة وبالراحة والطمأنينة فى نفس الوقت وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ الحوافز المعنوية فإنه لابد من مراعاة الجوانب التالية :

١- لابد من تنوع الحوافز المعنوية ما بين بطاقات شكر وثناء وعبارات مدح وتقدير وكلمات استحسان لما يُقدَّم من الأفراد .

٢- أن يعمل الإداري التربوي دائماً على تقدير جهود العاملين معه من معلمين أو طلاب أو مستخدمين أو إداريين حتى لو بالكلمة الطيبة لأن هذه الكلمة لها أثر كبير فى نفوس العاملين مما يؤثر على أدائهم فى المؤسسة التربوية .

٣- ألا يفرق الإداري التربوي فى إعطاء هذه الحوافز بين الأفراد لأن التفرقة بينهم حتى وإن كانت فى الشكر والثناء العام له أثر فى النفس فيكون له أثر سلبي فى نفوس الأفراد .

٤- أن يحرص الإداري التربوي على ألا يبالغ فى إعطاء هذه الحوافز المعنوية لأنها قد تفقد أثرها الإيجابي فى نفوس العاملين ولا يكون لها أثر فيما بعد .

٥- أن يعطى الإداري التربوي هذه الحوافز لمن يستحقها من الافراد حقيقة لا مجاملة لهم من أجل صلة أو قرابة أو مصلحة شخصية .



ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ الحوافز المعنوية فى الإدارة المدرسية فإنه بلا شك سيصل إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة وبين الأفراد فى هذه المؤسسة التربوية هذا من جهة فيدفعهم إلى العمل بجد وإخلاص لإنجاز المهام التى تسند إليهم كما أنهم يشعرون بنوع من الراحة والطمأنينة فى أداء العمل لأنهم مقابل ذلك الجهد منهم يجدون كلمة تقدير وثناء وشكر ، وترى الباحثة أن هناك بعض الأفراد من بحاجة إلى مثل هذه الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية لذلك تحتاج الإدارة المدرسية إلى النوعين من الحوافز كما أن الحوافز المعنوية تشعر الفرد بذاته وهذا بالتأكيد يؤثر فى تعامل الفرد مع غيره من الأفراد فى المؤسسة التربوية ، كما أن لهذه الحوافز أثر فى أن يقتبسها العاملون من معلمين وغيرهم لاستخدامها مع الطلاب ومع المعلمين من أمثالهم فتنشأ علاقات إنسانية سليمة بين الأفراد يكون لها أثرها فى دفع عجلة العملية التربوية والتعليمية إلى الأمام وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب .

### ٣- مبدأ القول الحسن:

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام "والكلمة الطيبة صدقة" (رواه مسلم)

إن للكلمة الطيبة واللينه أثرها فى النفس ، حيث تسهم فى رفع روحهم المعنوية وتزيد من ثقتهم فى أنفسهم وتعمل على تشجيعهم على إنجاز الأعمال وحسن أدائها سواء كانت هذه الأعمال من ضمن مهامهم الرئيسية أو ما يسند إليهم فى الظروف الطارئة .

وقد استطاع عليه الصلاة والسلام بحسن قوله أن يكسب قلوب الكثير ممن حوله ، وهناك كثير من المواقف التى تبين مدى تطبيقه عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ منها ما ذكره الجزائرى (١٤٠٩ هـ) أن وفد عبد القيس قدم على رسول الله عليه الصلاة والسلام فقال لهم: " من القوم ؟ " قالوا : من ربيعة ، قال: " مرحباً بالوفد غير خزايا ولاندامى " . ( ص ٤٤٨ ) ( البخارى ، ١٤٠٧ هـ ، مج ٣ ، ج ٥ ، ص ٢٩٠ )

وأيضاً ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) أن محمد بن مسلمة عندما عاد ومن معه بعد مقتل كعب الأشرف سمع رسول الله عليه الصلاة والسلام تكبيرهم فعرف أنهم قد قتلوه فكبر ، فلما انتهوا إليه قال : " أفلحت الوجوه " ، قالوا : ووجهك يا رسول الله ، ورموا برأس الطاغية بين يديه ، فحمد الله على قتله . ( ص ٢٠٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٥-١٨ )

إن للكلمة الطيبة والقول اللين أثر في القلوب ونشر المحبة بين الناس لذلك حرص الرسول عليه الصلاة والسلام في تعامله مع الأفراد على القول الحسن واللين وانتقاء العبارات التي لا تجرح مشاعر الآخرين والتي بها يكسب ودهم وبذلك يتمكن من كسب الأفراد العاملين ومن ثم التفافهم حول القيادة بكل حب واحترام فالدين الإسلامي دين المعاملة الحسنة ، ويتبع تلك المعاملة القول الحسن الذي يُشعر الآخرين بالاحترام والتقدير لهم .

ويقول العمري ( ١٤١٥ هـ ) أن المصطفى عليه الصلاة والسلام استقبل الوفود بعد فتح مكة في العام التاسع حيث بلغ عدد تلك الوفود نحو ستين وفداً ( ص ٥٤١ ) ، وكان استقبال المصطفى عليه الصلاة والسلام لتلك الوفود استقبالا حسناً ينم عن حسن خلقه عليه الصلاة والسلام وقد قال تعالى : ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ . ( سورة القلم ، آية ٤ )

فاستقبل الرسول عليه الصلاة والسلام تلك الوفود بصدر رحب ووجه باش وقول لين ، فهذا وفد عبدالقيس عندما سألهم من القوم ؟ قالوا : " من ربيعة " فما كان رده عليهم إلا أن قال : " مرحباً بالوفد غير خزايا ولا ندامى " فكان مرحباً بهم في بداية الأمر وهذا يُشعر الشخص الماثل أمامه بالاحترام والتقدير ممن يكلمه ، وكما يبعث في النفس الراحة والطمأنينة فيستطيع أن يعبر الفرد عما في

نفسه دون تردد أو وجل لذلك نجد أن جميع الوفود التي قدمت المدينة لم تخرج من عند رسول الله إلا وزادت إيماناً و يقيناً بتلك الدعوة وزادت محبتها لصاحب تلك الرسالة .

أما موقفه عليه الصلاة والسلام مع محمد بن مسلمة ومن معه حين أقبلوا بعد مقتل كعب الأشرف وسمع تكبيرهم عرف أنهم قد أنجزوا المهمة الملقاة على عاتقهم بقتل ذلك اليهودي فما كان إلا أن شاركهم في التكبير وهذا فيه تشجيع لهم ورفع لروحهم المعنوية ومشاركة لهم في الفرحة التي غمرت قلوبهم بعد إنتصارهم ، أما حين وصلوا إليه فكان الاستقبال أعظم والقول أجمل فأثنى عليهم بقوله " أفلحت الوجوه " وهذا كان يكفي بأن يشعر جميع الأفراد بمحبة المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وما هذا الثناء منه عليه الصلاة والسلام لتلك الوجوه المؤمنة بالفلاح إلا لتزيد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وكما أنهم - رضى الله عنهم - لم ينسوا أنه لا بد من الإجابة والرد الحسن على قوله عليه الصلاة والسلام فما كان منهم إلا أن قالوا : " ووجهك يا رسول الله " وما كان هذا الرد إلا لشعورهم - رضى الله عنهم - بقربهم من الرسول عليه الصلاة والسلام ورفع الحواجز بينهم حتى أنهم تمكنوا من الرد عليه .

وهكذا تمكن المصطفى عليه الصلاة والسلام من كسب قلوب الكثير من المسلمين بحسن القول واللفظ فلم يكن ﷺ يؤذى من حوله بالقول أو الفعل وقد عرف عليه الصلاة والسلام بلين الكلام وحسن القول فقد روى عن عائشة - رضى الله عنه - أنها قالت : " لم يكن رسول الله فاحشاً ولا متفحشاً " . (رواه البخاري)

واستطاع الرسول عليه الصلاة والسلام أسر القلوب بالكلمة الطيبة والقول الحسن حتى نجد أن الصحابة - رضوان الله عليهم - يكونون له الكثير من المحبة ويقتدون به في حسن الخلق والقول اللين ، وبذلك تمكن الرسول من وضع مبدأ أساسي لبناء علاقات إنسانية سليمة بين جميع الأفراد المحيطين به .



وبعد مبدأ القول الحسن من أهم المبادئ التي تحتاج الإدارة المدرسية إلى ممارستها وتطبيقها في الإدارة ، فللكلمة الطيبة والقول الحسن أثره في النفوس فيشعر الأفراد بأهميتهم واحترامهم ، فتعمل هذه الكلمة على غرس المحبة بينهم وتزيد من توطيد العلاقات بين الأفراد ، وحتى يستطيع الإداري التربوي من تطبيق مبدأ القول الحسن في إدارته لابد من مراعاة النواحي التالية :

١- أن يطبق مبدأ القول الحسن مع جميع المتعاملين معه على مختلف فئاتهم دون التفريق بينهم .

٢- أن يكون القول الحسن حقيقة وليس مجاملة حتى لا يعد هذا من الكذب.

٣- أن يكون القول الحسن في جميع التعاملات العملية و الشخصية .

ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ القول الحسن في إدارته وتعامله مع الأفراد العاملين معه في المؤسسة التربوية فإنه يكسب محبتهم وثقتهم فيه فيخلق جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية السليمة التي يعمل الجميع فيها بتفاني ومحبة دون الشعور بالضيق وعدم اهتمام الإدارة بهم .

## ٤- مبدأ مكافأة المحسن :

إن مكافأة المحسن على ما يقدم من معروف وإحسان من المبادئ التي دعى إليها الإسلام وحض عليه الهدى النبوي الشريف ، ولا يعتبر هذا من باب المجاملات التي تتحكم فيها الأمزجة والأهواء فصاحب المعروف يستحق الشكر وإن لم تتحقق مصالح على يديه فيكفي أنه حرص على تقديم ما فيه الخير ، فقد قال الرسول ﷺ : " من صنع إليكم معروفاً فكافئوه " . ( رواه البخاري ) . حيث أن في شكر من صنع المعروف ومكافأته إشاعة لفعل الخير وتشجيعاً عليه .

ومن الأحداث والمواقف التي تبين مدى تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا

المبدأ في تعاملاته ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦ هـ) من أن المصطفى عليه الصلاة والسلام عندما عاد من الطائف إلى مكة لعرض الإسلام وإبلاغ رسالة الله قال له زيد بن حارثة كيف تدخل عليهم وقد أخرجوك - يعنى قريشاً - فقال عليه الصلاة والسلام : "يازيد أن الله جاعل لما نرى فرجاً ومخرجاً ، وإن الله ناصر دينه ومظهر نبيه " ولما دنى عليه الصلاة والسلام من مكة مكث بحراء ، بعث رجلاً إلى بعض رجال قريش ليجيره حتى يدخل مكة فلم يوافقوه إلا المطعم بن عدي ، ثم تسلح ودعى بنيه وقومه فقال : ألبسوا السلاح ، وكونوا عند أركان البيت فإنى قد أجرت محمداً ثم بعث إلى رسول الله عليه الصلاة والسلام أن أدخل ، فدخل رسول الله عليه الصلاة والسلام ومعه زيد بن حارثة حتى انتهى إلى المسجد الحرام فقام المطعم بن عدي على راحلته فنادى : يا معشر قريش إني قد أجرت محمداً فلا يهجه أحداً منكم ، وانتهى رسول الله إلى الركن فاستلمه وصلى ركعتين وانصرف إلى بيته ومطعم وولده محدقون به بالسلاح حتى دخل بيته وقد حفظ رسول الله ﷺ للمطعم هذا الصنيع ، فقال في أسارى بدر " لو كان المطعم بن عدي حياً ثم كلمنى فى هؤلاء النتنى لتركتهم له " . ( ص ١١٤ ) ( أبى داود ، ١٣٩١ هـ ، ج ٣ ، ص ١٣٨ )

كما ذكر المباركفوري (١٣٩٦ هـ) أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال فى غزوة بدر من لقي أبا البحتري ابن هشام فلا يقتله ، وكان النهى عن قتله لأنه كان أكف القوم عن رسول الله عليه الصلاة والسلام وهو بمكة وكان لا يؤذيه ولا يبلغ عنه شيء يكرهه ، كما أنه ممن قام بنقض صحيفة مقاطعة بنى هاشم وبني عبدالمطلب ( ص ١٩١ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٧١ )

وذكر أيضاً المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قبل وفاته صلى الظهر بالمسلمين ثم أوصى بالأنصار قائلاً " أوصيكم بالأنصار ، فأنهم كرشى

أو عيبتى ، وقد قضاوا الذى عليهم ، وبقي الذى لهم ، فأقبلوا من محسنهم وتجاوزوا من مسيئتهم . ( ص ٣٩٤ ) ( البخارى ، ١٤٠٧ هـ ، مج ٣ ، ج ٥ ، ص ١٠٥ )

أن مكافأة المحسن من المبادئ التى مارسها الرسول فى حياته وتعاملاته مع من حوله من الناس نجد أنه عليه الصلاة والسلام لم يقتصر فى تطبيق هذا المبدأ على صحابته الكرام بل إنه كان يكافىء حتى من لم يكن على دينه ، وذلك لأن الإسلام وضع القواعد والمبادئ التى يتعامل فيها الفرد مع غيره من أفراد المجتمع فنجد أن الرسول ﷺ كان مستعداً على قبول شفاعة المطعم بن عدى لو كان حياً فى أسارى بدر مع أنه لم يكن مسلماً ولكن مكافأة وشكراً على صنيعه لرسول الله عليه الصلاة والسلام حين عاد من الطائف ولم يجد من يجيره من المشركين ليدخل مكة حيث أنه لم يبخل المطعم بن عدى بنفسه وأولاده حين قاموا بحراسة المصطفى ﷺ حتى دخل مكة وطاف بالبيت وصلى وهو فى أمان من أذى قريش ، ولم يكن قول الرسول ذلك لأن المطعم بن عدى ميتاً بل كان إعترافاً منه بالمعروف الذى قدمه المطعم ولا بد أن يشكر عليه بمعروف أعظم منه ، وهو إطلاق سراح الأسرى .

أما الحادثة الثانية فقد كانت أيضاً مع أحد مشركى مكة الذى لم يوفق للإسلام ولكنه كان من أبعد الناس أذى لرسول الله عليه الصلاة والسلام فلم يكن يتعرض للرسول الله عليه الصلاة والسلام بالقول أو الفعل كما أنه وقف موقفاً شجاعاً حين نقض المقاطعة التى أقامتها قريش على المسلمين فى شعب عامر بمكة ، فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن يتحين الفرص لمكافأة من أحسن إليه حتى وإن كان من المشركين وخاصة من كان إحسانه دعم للإسلام وإن لم يكن يقصد ذلك ، فحين قال عليه الصلاة والسلام لإصحابه من لقى أبى البحتري فلا يقتله ، ما كان ذلك إلا رداً لصنيعه مع الرسول عليه الصلاة والسلام والمسلمين فى تلك الظروف العصيبة وإن كان ما فعله أبو البحتري مروءة



منه ليس غير ذلك ، فإن الرسول عليه الصلاة والسلام اعتبر مثل هذا معروفاً يحتاج إلى شكر ومكافأة فما كان منه ﷺ إلا أن منع المسلمين من قتله إذا ما لقوه.

هذا هو حال المصطفى عليه الصلاة والسلام مع من يسدى له معروفاً أو إحساناً من غير ذوى الصلة أو القرابة أو من المسلمين ، ومع من لم يكونوا على دينه ، فما كان يصنع الرسول عليه الصلاة والسلام مع من هم مقربين إليه من الأهل والأصحاب والمسلمين الذين قدموا حياتهم فداءً للإسلام ولم يبخلوا بالمال والنفس من أجل إعلاء كلمة الحق ، فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام قبل وفاته مع الأنصار حين صلى بالمسلمين صلاة الظهر نجد أنه لم ينس تلك الفئة التي نصرته ونصرت دعوته عليه الصلاة والسلام تلك الفئة التي جعلت ديارها مركزاً للدعوة الإسلامية . تلك الفئة التي قدمت نفسها ومالها وولدها في سبيل الدفاع عن الإسلام ، كما أن قلوبهم وسعت الرسول ﷺ وأصحابه من المهاجرين الذين اضطهدتهم قريش فخرجوا من ديارهم تاركين الأهل والمال والولد فحوتهم تلك القلوب مما زاد من عزيمة المهاجرين وتقوية إرادتهم في تحمل أعباء الدعوة الإسلامية ، فلم ينس الرسول عليه الصلاة والسلام ما قدمته الأنصار في آخر أيام حياته بعد أن بلغ الرسالة وأدى الأمانة فأراد أن تستمر مكافأة الأنصار حتى بعد وفاته ، فلم يكن منه عليه الصلاة والسلام إلا أن يوصى المهاجرين والمسلمين عموماً بالأنصار ويبين لهم فضلهم فقد قدموا جميعاً ما عليهم من نصرة الإسلام والمسلمين ولم يبق إلا ما لهم من المكافأة والإحسان إليهم مقابل ما قدموه فقال عليه الصلاة والسلام " أقبلوا من محسنهم وتجاوزوا عن مسيئتهم " فنجد أن المصطفى ﷺ أوصى للمحسن وللمسيء منهم أيضاً وذلك لأنهم لم يبخلوا على الدعوة الإسلامية بالغالي والنفيس فلا ينبغي إذاً مكافأتهم والتجاوز عن سيئاتهم وهذا أقل ما يمكن أن يقدم لهم .

وبذلك استطاع الرسول عليه الصلاة والسلام بتطبيق مبدأ مكافأة المحسن أن ينشئ علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد المجتمع المسلم وغرس فيهم معنى

الإحسان وكيف يمكن مكافأة صاحبه ، وبذلك يعم الخير وينتشر لأن في مكافأة المحسن تقدير للمعروف وصاحبه وبهذا تتوحد المودة وتتفتح القلوب على المحبة و على فعل الخير وهكذا تسود الألفة في ذلك المجتمع .

ويعد مبدأ مكافأة المحسن من أهم المبادئ التي تحتاج إليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية حيث أننا نجد أن هناك اختلافاً بين الأفراد في المؤسسة التربوية من حيث حماسهم ونشاطهم للعمل وسعيهم لخدمة العملية التعليمية فمن الأفراد من يقدم أعمالاً تعود على المؤسسة بالفائدة دون أن يكون هذا العمل مطلوب منهم بصفة رسمية فهذه الفئة تحتاج إلى تشجيع لإستمرارها في عمل الخير .

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ مكافأة المحسن لابد أن يراعي الجوانب التالية :

١- أن تكون المكافأة للمحسن فقط في أداء الأعمال وليس لمن يستحق أو لا يستحق .

٢- أن يكون الهدف من مكافأة المحسن التشجيع على الإستمرار في تقديم ما فيه مصلحة عامة مما يدفع الآخرين إلى التنافس الشريف في مجال العمل.

٣- أن يعرف الإداري التربوي أن هناك فرقاً بين الحوافز المعنوية والمادية وبين مكافأة المحسن لأن مكافأة المحسن تكون لمن أدى العمل وكان فيه خير للجميع دون طلب منه .

ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ مكافأة المحسن فإنه يخلق علاقات سليمة بين الأفراد تقوم على شكر المحسن ومكافأته ، فالكل يقدر من أحسن وعمل الخير ، وبذلك يتمكن الإداري التربوي من كسب ثقة الأفراد في التعامل معه ، وتفانيهم في العمل وحرصهم على تقديم ما فيه مصلحة عامة ، وحيث أن العملية التعليمية والتربوية تهدف إلى بناء الشخصية الإسلامية السوية فإنه بذلك يعود المعلم

على تطبيق مبدأ مكافأة المحسن أثناء تعامله مع طلابه ، فيغرس فيهم بذلك حب  
المنافسة الشريفة واسدى المعروف إلى أهله وهكذا يمكن أن تسهم الإدارة المدرسية في  
بناء الشخصية الإسلامية المتميزة .



## صنع القرار

### ١- مبدأ الشورى :

هناك كثير من الأمور التي لا يمكن أن يتخذ فيها الشخص قراراً بمفرده ، ما لم يكن هناك آراء مساندة له يستجلى من خلالها أبعاد الأمر ، بحيث تكون الصورة أكثر وضوحاً أمامه ، وخاصة فيما يتعلق بأمور الجماعة ، لأن الأمر لا يكون متعلقاً بالفرد ذاته ولكن هناك أفراد آخرون لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بذلك القرار.

وقد ربّ الرسول عليه الصلاة والسلام صحابته على تطبيق هذا المبدأ يقول حمد البرعى ، عدنان عابدين (١٤٠٨ هـ) إن المتتبع لوقائع الشورى فى المجتمع الإسلامى فى عهد المصطفى عليه الصلاة والسلام والخلافة الراشدة ، يجد أن الرسول ﷺ كان يشاور أصحابه المسلمين بوجه عام فى جميع الأمور التى تخصهم جميعاً ، فهناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة تحت على تطبيق مبدأ الشورى فى حياة المسلمين . كما أن مبدأ الشورى من أهم المبادئ التى طبقت فى حياة الرسول عليه الصلاة والسلام بأمر إلهي وذلك لأنها ضرورية فى تربية الجماعة المؤمنة ، وبناء النفوس والإيمان والسلوك والأخلاق قال الله تعالى : ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران ، آية ١٥٩) (ص ٣٨٦ - ٣٩١)

ومن المواقف التى تبين مدى تطبيق الرسول ﷺ لهذا المبدأ ما ذكره الجزائرى (١٤٠٩ هـ) أن المصطفى عليه الصلاة والسلام عندما خرج لاعتراض عير قريش القادمة من الشام ، بعث اثنين من الصحابة إلى بدر ليلتمسان له الأخبار عن أبي سفيان وعيره وقد وصلت إليه الأخبار عن مسير قريش ليمنعوا عيرهم ، فاستشار عليه الصلاة والسلام الناس ، وأخبرهم بالأمر ، فقام أبو بكر فقال وأحسن ثم قام عمر فقال فأحسن

ثم قام المقداد بن عمرو فقال : " يا رسول الله امضي لما أمرك الله به فنحن معك والله لا نقول لك كما قال بنو إسرائيل لموسى " أذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون " ولكن نقول أذهب أنت وربك فقاتلا أنا معكما مقاتلون فوالذى بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد لجالدنا معك من دونه حتى بلغه " فقال رسول الله خيراً ودعاء له به ، ثم عاد المصطفى عليه الصلاة والسلام وطلب مشورة الناس فقال " أشيروا على آية الناس " وكان يقصد بذلك الأنصار فى النصيحة لأن الذين تقدموا فى القول أولاً هم المهاجرون ففهم ذلك سعد بن معاذ فقال : والله لكأنك تعيننا يا رسول الله قال : " أجل " فقال سعد وأحسن القول فسر الرسول عليه الصلاة والسلام لقول سعد فقال : " سيروا وأبشروا فإن الله قد وعدنى إحدى الطائفتين ، والله لكأنى الآن أنظر إلى مصارع القوم ". ( ص ٢١٤ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٥٨ )

وما ذكره المباركفورى (١٣٩٦هـ) أنه بعد انتهاء غزوة بدر بنصر المسلمين وقع فى أيديهم سبعون أسيراً ووضعوا فى القيود ، ثم قسمهم عليه الصلاة والسلام على الصحابة ، وأوصى بهم خيراً ، وبعد أن وصل الرسول ﷺ المدينة استشار أصحابه فى الأسرى فقال أبو بكر : يا رسول الله هؤلاء بنوا العم والعشيرة والأخوان ، وإنى أرى أن تأخذ منهم الفدية فيكون ما أخذناه قوة لنا على الكفار وعسى أن يهديهم الله فيكونوا لنا عضداً. وبعدها سأل الرسول عليه الصلاة والسلام عمر بن الخطاب فقال : "ما ترى يا ابن الخطاب؟" قال : قلت والله ما أرى ما رأى أبوبكر ولكن أرى أن تمكني من فلان - قريب لعمر - فأضرب عنقه ، وتمكن علياً من عقيل بن أبي طالب فيضرب عنقه ، وتمكن حمزة من فلان أخيه فيضرب عنقه ، حتى يعلم الله أنه ليست فى قلوبنا هودة للمشركين وهؤلاء صنواؤهم وقادتهم. ( ص ١٩٦ - ١٩٧ ) ( مسلم ١٤١٢ هـ ، ج ٣ ، ص ١٣٨٥ )

و يورد الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) موقفاً آخراً وهو أنه في السنة الثالثة من الهجرة خرجت قريش برجالها ونسائها وأحاييشها وسارت بقيادة أبي سفيان بن حرب حتى نزلت على شفير وادى قناة المقابل للمدينة ، ووصلت أخبار جيش مكة إلى الرسول عليه الصلاة والسلام ، فاستشار عليه الصلاة والسلام أصحابه في الخروج إلى المشركين لقتالهم خارج المدينة أو البقاء فيها ، وقتالهم داخلها ، ورجح لهم القتال في الداخل وأراهم أنه أقرب إلى النصر على المشركين من قتالهم خارجها . وقص عليهم رؤيا رآها ومع هذا أصر أكثر الأصحاب على القتال خارج المدينة فنزل الرسول عليه الصلاة والسلام على ما رآه لما رأوه مادام الله تعالى لم يوح في ذلك إليه بشيء . (ص ٢٥٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ ، ج ٣ ، ص ٢٦-٢٧ )

كما أورد المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) أن المصطفى عليه الصلاة والسلام في غزوة الأحزاب سارع في استشارة الصحابة وطرح القضية التي تحتاج إلى المشورة وهي عمل خطة دفاع عن كيان المدينة وبعد المناقشات التي جرت بين القائد وأصحاب المشورة اتفقوا على قرار قدمه الصحابي سلمان الفارسي - رضى الله عنه - قال سلمان : يا رسول الله إننا كنا بأرض فارس اذا حوصرنا خندقنا علينا . (ص ٢٥٩ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٦٥-١٦٦ )

فيما سبق أوردت الباحثة أحداثاً مختلفة كان المصطفى عليه الصلاة والسلام مطبقاً فيها مبدأ الشورى بين أصحابه ، وبالتأمل في تلك الأحداث نجد أنه عليه الصلاة والسلام لم يكن يستشير أصحابه إلا في الأمور المتعلقة بالمجتمع الإسلامي بوجه عام ، كما أنه يتخذ من الشورى مبدأ في الأمور التي لم يكن فيها أمر إلهي فيعقد المجلس



الاستشاري بينه وبين الصحابة ليدلي كل منهم برأيه - رضوان الله عليهم - ثم يختار عليه الصلاة والسلام أصوب الآراء وأقربها إلى تحقيق المصلحة العامة للمسلمين .

فالتأمل في الأحداث السابقة يتبين له مدى تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لمبدأ الشورى مع أصحابه - رضي الله عنهم - في جميع أمور الدولة الإسلامية وذلك من أجل الوصول إلى أفضل القرارات وأصوبها من أجل تقوية دعائم المجتمع الإسلامي ونشر الدعوة الإسلامية فهذا موقفه عليه الصلاة والسلام حين خرج لاعتراض عير قريش القادمة من الشام وبعد معرفة قريش بعمله هذا خرجت من أجل الدفاع عن غيرها ، وتناقلت الأخبار إلى الرسول عن خروج قريش فجمع أصحابه واستشارهم في أمر القتال فقام مجموعة من المهاجرين وقالوا قولاً حسناً إلا أن الرسول عليه الصلاة والسلام أخذ يكرر قوله " أشيروا على أيها الناس " وكان يريد المشورة من أهل المدينة لأنه لم يكن من شروط البيعة مناصرته خارجها ففهم سعد أن الأنصار هم المعنيون بالقول فقام وقال قولاً حسناً سر به الرسول عليه الصلاة والسلام فأخذ برأيهم جميعاً وهو مواجهة قريش فبشرهم عند ذلك بالبشارة الحسنة.

أما موقفه عليه الصلاة والسلام في أسرى بدر فإنه يستشير رجلين من أهل المشورة وهما أبو بكر وعمر فيشير كل واحد منهما برأيه حسب ما يرى فيه مصلحة للمجتمع الإسلامي مبيناً السبب حتى يكون الأمر أكثر وضوحاً أمام الرسول عليه الصلاة والسلام فهذا أبو بكر يشير عليه بأخذ الفدية منهم لسببين أولاًهما أن هذا المال سيكون قوة للمسلمين ، أما السبب الثاني أن أبا بكر يطمع في أن يهدي الله تلك القلوب فيكونون عضداً للمسلمين فيما بعد ، أما عمر فيشير عليه بقتل هؤلاء الأسرى مع توضيح الأسباب بقوله " حتى يعلم الله أنه ليست في قلوبنا هودة للمشركين ، كما أن هؤلاء هم صناديد

قريش وقادتها " ، وبعد ذلك أخذ الرسول عليه الصلاة والسلام بالرأى الذي يراه مناسباً بعد المشورة .

وفي غزوة أحد يستشير الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه في الخروج إلى قريش أم قتالها داخل المدينة بعد أن بين لهم مايفضله وهو البقاء داخل حصونها وهذا أقرب للنصر - بإذن الله - إلا أنهم أشاروا عليه بالخروج وألحوا عليه خاصة الصحابة الذين لم يخرجوا معه في غزوة بدر وعند ذلك يتنازل الرسول عليه الصلاة والسلام عن رأيه مقابل رأي الأغلبية ، ويخرج الجيش الإسلامي إلى أحد، ومع أنه كان في الإمكان إصدار الأمر والالتزام به لكن الرسول لم يفعل ذلك تحقيقاً لمبدأ الشورى وعدم تشبث القائد برأيه . وعلى الرغم من إنهزام المسلمين في هذه الغزوة إلا أن مبدأ الشورى يضل من أهم مبادئ الإسلام ، يقول سيد قطب في كتابه "ظلال القرآن" : أن آية ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ نزلت بعد غزوة أحد تأكيداً لمبدأ الشورى . وهكذا يستمر الرسول في تطبيق مبدأ الشورى ففي غزوة الأحزاب التي تحزب فيها الأعداء على المسلمين يعرض الرسول عليه الصلاة والسلام الأمر أمام المسلمين من أجل إستشارتهم في كيفية الدفاع عن المدينة ومن خلال المناقشة يطرح سلمان الفارسي - رضي الله عنه - خطة دفاع لم تكن العرب تعرفها من قبل وهي حفر خندق حول المدينة من أجل منع الأعداء من الوصول إليها فيأخذ الرسول وصحابته برأى سلمان لأنه أفضل وسيلة دفاع لهم في ذلك وقت . وهكذا نري كيف حرص الرسول على تحقيق مبدأ الشورى في حياته.

ومما سبق يتضح أن مبدأ الشورى من أهم المبادئ التي حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على ممارستها مع أصحابه - رضي الله عنهم - ، وبالتالي يمكن تطبيق هذا المبدأ في مجال العمل الإداري التربوي وخاصة في الإدارة المدرسية لما في هذا المبدأ

من دفع العملية التربوية والتعليمية إلى أعلى المستويات فحين يطلب مدير المدرسة من مرؤوسيه الرأى والمشورة في أمر ما فإنهم يقدمون أرئهم ومقترحاتهم فيختار منها الأفضل والأصوب كما أن هذا يُشعر الجميع بالاحترام والتقدير من قبل مدير المدرسة ، فترتفع بذلك روحهم المعنوية ويقدمون على العمل بحماس ويؤدون به بشكل أفضل.

ويعد مبدأ الشورى من أهم المبادئ التى تحتاج إليها الإدارة المدرسية من أجل بناء علاقات إنسانية سليمة تجمع بين القائد ومرؤوسيه ، وعند تطبيق هذا المبدأ فى الإدارة المدرسية لابد من مراعاة الجوانب التالية :

١- طلب الرأى والمشورة ممن هم أهل لها وممن عرف عنهم التفانى والإخلاص فى العمل وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

٢- طرح القضايا المتعلقة بأمور المؤسسة التربوية - المدرسة - لمناقشتها ودراسة جميع الآراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة ومن ثم اختيار الأفضل من تلك الآراء والأصوب لتحقيق المصلحة العامة .

٣- أن يكون طلب المشورة في الأمور التي فيها مجال للاستشارة وأيضاً فى الحالات التي يصعب على الإداري البحث فيها بمفرده وتكون متعلقة بشئون المؤسسة المختلفة .

٤- إن الأمور الوارد فيها نصوص شرعية من القرآن أو السنة أو نصوص محددة من النظام لامجال للمشاورة فيها .

٥- لابد أن يعود الإداري التربوي نفسه على تقبل الآراء المختلفة والمناقشات التي قد تكون مختلفة عن وجهة نظره الشخصية .



٦- أن يعرف الإداري التربوي أن تنازله عن رأيه مقابل المصلحة العامة لا يعني ضعف الشخصية وإنما هو إثبات لقدرته على مواجهة القضايا بروح معنوية عالية وذلك متى ما كان في هذا التنازل تحقيق للمصلحة العامة .

٧- أن يتعود جميع الأفراد في المؤسسة التربوية على مبدأ الشورى من قبل الإدارة المدرسية مما يشجع على استخدام هذا المبدأ من قبل المعلمين وغيرهم مع بعضهم البعض ، وبذلك يشع جو من التفاهم المشترك بين جميع الأفراد والعاملين في تلك المؤسسة التربوية .

٨- أن يراعي مدير المدرسة أثناء تطبيق مبدأ الشورى احترام الآراء المطروحة وأخذها مأخذ الجد ، ومناقشة جميع الأفراد بأسلوب ينم عن احترام الرأي وصاحبه مما يبث الثقة في نفس الأفراد ، ويشجعهم على الإدلاء بأفضل الآراء وأصوبها بقدر المستطاع .

وبتطبيق الإداري التربوي مبدأ الشورى في إدارته فإنه يخلق جواً مناسباً يمكن أن تسمو فيه العلاقات الإنسانية بين الأفراد أنفسهم وبين الإدارة وبين التلاميذ وبذلك يعيش الجميع في المؤسسة التربوية في جو مفعم بالاحترام والتقدير للأشخاص أنفسهم ولآرائهم ، مما يجعلهم أكثر ألفة فيما بينهم وينشأ لديهم الولاء لتلك المؤسسة والتفاني في خدمتها ، مادام أن لهم مجال للمناقشة وإبداء الرأي والاشارة لما فيه خير وصلاح لأفراد المؤسسة بوجه عام .

### ٣- مبدأ تشجيع المبادأة في إبداء الرأي :

تختلف الآراء ووجهات النظر في الأمور وذلك حسب اختلاف الأشخاص ، وحسب معرفتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ، وحين يبدي الشخص رأيه في أمر ما ،

لا يعني أنه يفرضه فرضاً وإنما هو رأي ولهم الحرية فيما بعد في ذلك ، وقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام ممن يعطى أصحابه فرصة للتعبير عن الرأي والفكرة وذلك على حسب اجتهاد كل فرد منهم ويأخذ الرسول عليه الصلاة والسلام ما يأخذ ويقنع منهم من يقنع بعدم صحة الرأي ، وبهذا تكونت علاقات قوية بين ذلك القائد وبين الرؤوسين دون جرح للمشاعر أو تغيير المحبة في القلوب .

ومن المواقف والأحداث التي تبين مدى ممارسة الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ ما ذكره الجرائد ( ١٤٠٩ هـ ) أن الحباب بن المنذر في غزوة بدر بعد أن نزل المسلمون عند أدنى ماء من مياه بدر نظر إلى المكان ، فوجد أنه غير لائق عسكرياً ، فتقدم إلى الرسول عليه الصلاة والسلام فقال : يا رسول الله أرأيت هذا المنزل أمنزلاً أنزلك الله ليس لنا أن نتقدم ولا نتأخر ، أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ قال : " بل هو الرأي والحرب والمكيدة " فقال : يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم فننزله ثم نغور ما وراءه من القلب ، ثم نبني عليه حوضاً فتملأه ماءً ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون ، فقال ﷺ : " لقد أشرت بالرأي " ، فنهض الرسول عليه الصلاة والسلام بالمسلمين وسار إلى أدنى ماء من القوم فنزل عليه ، ثم أمر بالقلب فغورت ، وبنى حوضاً على القلب الذي نزل عليه فملأوه ماءً ثم قذفوا فيه الأنية . (ص ٢١٨) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٦٣ )

وهذا موقف آخر يورده المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) وهو أن بعد كتابة صلح الحديبية عم المسلمين حزناً شديداً وبدأوا التفكير في عواقب بنود الصلح وكان أعظمهم حزناً عمر بن الخطاب ، فلم يحتمل الأمر فقد جاء إلى الرسول عليه الصلاة والسلام وقال : يا رسول الله ألسنا على حق وهم على باطل؟ ، قال عليه الصلاة والسلام : " بلى " .

قال عمر : أليس قتلنا في الجنة وقتلاهم في النار؟ ، قال عليه الصلاة والسلام : " بلى  
" قال عمر- رضى الله عنه - : فقيم نعطي الدنية في ديننا ، ونرجع ولما يحكم الله  
بيننا وبينهم؟ ، فقال عليه الصلاة والسلام : " يا ابن الخطاب إني رسول الله وليست  
أعصيه ، وهو ناصري ولن يضيعني أبداً " فقال عمر : أو ليس كنت تحدثنا أنا سنأتي  
البيت فنطوف به ؟ ، فقال عليه الصلاة والسلام : " بلى فأخبرتكم أنا نأتيه العام ؟ "  
قال عمر : " لا " قال عليه الصلاة والسلام : " فأنتك آتيه ومطوف به " . ( ص ٢٩٤ ) ( ابن  
هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ٢٦٣ )

إن المتأمل في هذه المواقف السابقة يجد أن مبدأ تشجيع المبادأة في إبداء الرأي  
مبدأ هام في توطيد العلاقات الإنسانية وخاصة مع الإدارى المسئول أو القائد العام ، وإن  
كان هذا المبدأ مارسه المصطفى عليه الصلاة والسلام في حياته ومع صحابته فهذا يعني  
أنه سهل الممارسة مع أي إدارى في مؤسسته ، وحيث نجد أن إبداء الرأي في الأحداث  
السابقة لم يكن الرسول طلب من أصحابها ذلك ، ولكن كل واحد منهم قام بتقديم وجهة  
نظره ورأيه دون تردد أو خوف من الرسول عليه الصلاة والسلام ، وهنا لابد أن نقف مع  
جواب المصطفى عليه الصلاة والسلام في كل حادثة .

ففي الحادثة الأولى قال عليه الصلاة والسلام لحباب بن المنذر : " أشرت بالرأى "  
وفي هذه الإجابة بعث المصطفى عليه الصلاة والسلام الثقة في نفس حباب لأن رايه كان  
صائباً ، وشجع غيره من الصحابة لإبداء الرأي فيما بعد دون تردد ، وكما أن إجابة  
الرسول عليه الصلاة والسلام تدل على ثقته في أصحابه وتقديره لحرصهم على المصلحة  
العامة دون المصلحة الخاصة ، وذلك بعد أن تفقد حباب أرض المعركة التي اختارها  
المصطفى عليه الصلاة والسلام وتأكد من أن هذا المنزل لا يمكن أن يكون أرضاً صالحة



لمواجهة الأعداء فيها أبدى رأيه بعدم صلاح المكان للنزول ، ثم قدم حلاً بديلاً وهو اختيار المكان الآخر ، وموافقة المصطفى عليه الصلاة والسلام على ذلك المكان لأنه هو الأصلح .

ومن خلال هذه الحادثة يتبين لمن أراد أن يقدم رأى فى أمر ما لابد أن يكون على ثقة من أن رأيه صائباً ، مع تقديم البديل لما هو معترض عليه ، وذلك حتى لا يحدث بلبلة فى الموقف عموماً ، وهذا ما فطن إليه حباب - رضى الله عنه - حيث أنه لم يقل للرسول عليه الصلاة والسلام " أن هذا المكان ليس منزلاً ينزل " فقط بل قدم البديل لهذا المكان . كما أن المصطفى عليه الصلاة والسلام أصغى لحباب وأجابه على سؤاله وتناقش معه وهكذا أعطى الثقة لحباب فى الإستمرار فى الحديث وإدلاء الرأى دون تردد وبعد الإنتهاء من كلامه أثنى عليه الرسول عليه الصلاة والسلام وقال : " أشرت بالرأى " وبذلك غرس الثقة فى نفس حباب وشجع غيره لإبداء الرأى .

أما الحادثة الثانية : وهى التى تتعلق بموقف عمر - رضى الله عنه - فى صلح الحديبية ، تبين أن كل فرد من المسلمين كان يحمل هم الأمة ويحمل هم المصلحة العامة وهذا ما كان فى نفس عمر بن الخطاب ، فلم يتردد فى مواجهة المصطفى ﷺ وطرح القضية أمامه للمناقشة ، وذلك بعد عرض جميع التساؤلات التى وردت فى ذهن عمر بل فى أذهان المسلمين عموماً ، فهنا كان عمر على ثقة من تقبل القائد للمناقشة حتى وإن لم يكن هذا الشخص على صواب ، لذلك نجد أن الصحابة أنفسهم لا يمكن أن يشكوا فى رأى الرسول عليه الصلاة والسلام ولكن هى النفس البشرية ، فكان عمر هو أجراً الصحابة على مناقشة الرسول عليه الصلاة والسلام ولم يكن ذلك من باب الاعتراض ولكن

للفهم والاستفسار ، وهكذا طرح القضية عن طريق الأسئلة حتى يفهم مغزى المصطفى عليه الصلاة والسلام فكان عمر يسأل الرسول عليه الصلاة والسلام ويجيبه الرسول بكل حلم وصبر وصدق في الإجابة ، حتى أن عمر سأله : " أوليس كنت تحدثنا إنا سنأتي البيت فنطوف به ؟ " قال : " بلى أخبرتك أنا نأتيه العام ؟ " ، قال عمر : " لا " قال عليه الصلاة والسلام : " إنك أتيه ومطوفٌ به " وفي هذا التساؤل الأخير نلمس حلم الرسول وصبره في الإجابة على تساؤلات عمر - رضي الله عنه - ولم يشعر بأن عمر ينقص من قدره ولا يثق في رأيه عليه الصلاة والسلام ولكن لمجرد الإطمئنان على حقيقة القول الذي قاله عليه الصلاة والسلام بأنهم سيأتون البيت ويطوفون به ، فلم يتضجر المصطفى عليه الصلاة والسلام من قول عمر ولكنه حاول تعريف عمر بما قال هو من قبل فسأله " أخبرتك أن نأتيه العام ؟ " وهنا يتجلى الأمر لعمر - رضي الله عنه - ويعرف قصد المصطفى عليه الصلاة والسلام بأن هذا سيكون في يوماً ما .

وفي هذا الموقف يبين الرسول عليه الصلاة والسلام كقائد عام للمسلمين أنه يتعامل مع أصحابه في جميع المواقف بالحلم والصبر مع قسوة أقوالهم له في بعض الأحيان فكان عليه الصلاة والسلام في صلح الحديبية هو صاحب الرأي والمشورة والقرار فلم يأخذ رأى أحداً من الصحابة وبالرغم من ذلك فإنهم حاولوا الإدلاء بأرائهم ومناقشة القائد في تصرفه ، فيتضح للقارئ حلم الرسول عليه الصلاة والسلام في عدم رفض مناقشة الصحابة له بل أخذ يجيب على تساؤلاتهم بكل ثقة وصبر ولم يتجاوز حد الحلم معهم مع أنهم - رضي الله عنهم - تجاوزوا حدود المناقشة الخالية من الإنفعال.

ويعد مبدأ تشجيع المبادأة في إبداء الرأي من أهم المبادئ التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية من أجل بناء علاقات إنسانية سامية بين الإداري التربوي وبين الأفراد

العاملين معه ، وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق هذا المبدأ لأبد من مراعاة الجوانب التالية :

١- أن ينمي الإداري التربوي في نفسه المقدرة على تقبل آراء الآخرين حتى وإن كانت غير صائبة ، ومناقشتها بحكمة وروية .

٢- أن يدرب نفسه على أفضل الأساليب لإقناع الآخرين عند مناقشتهم إذا كان رايه صائباً حتى لا يحدث الشك والريبة في نفوس الرؤوسين إذا لم يكونوا مقتنعين برايه .

٣- أن يتحلى مدير المدرسة بالحلم والصبر أثناء مناقشة الأفراد وذلك حتى يصل إلى نتائج إيجابية تخدم المصلحة العامة سواء كان رايه صائباً أو خاطئاً .

٤- أن يثني على صاحب الرأي المقترح متى كان رايه صحيحاً وذلك لزرع الثقة في نفسه وتشجيعه فيما بعد لإبدى رايه .

٥- أن لا يتشبث مدير المدرسة برايه متى اتضح أن هناك رأى أفضل من رايه ويحقق مصلحة عامة للجميع ، وذلك لاينقص من مكانته ونظرة الآخرين إليه ، بل العكس يسهم بذلك في تنمية العلاقة بينه وبين رؤوسيه ، ويتجلى لهم حرصه الشديد على المصلحة العامة .

ألا يفتح مجالاً للمناقشة في بعض الأمور التي تسبب إثارة الريبة في نفوس الآخرين لأن هناك بعض الأمور التي تحتاج إلى حزم في الرأي وعدم مناقشتها وبذلك يقطع سبيل الشك في النفوس المريضة .

ومتى ما طبق مدير المدرسة مبدأ تشجيع المبادأة في إبداء الرأي وهو على ثقة بأنه يحقق مصالح كثيرة تخدم العملية التعليمية والتربوية فإنه بذلك يستطيع أن يخلق جواً مفعماً بالمحبة والود بين جميع أفراد ذلك المجتمع .



### ٣- مبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس:

يرتبط مبدأ الشورى بمبدأ الموافقة على رأي الرئيس فالبدءان مكملان لبعضهما البعض، فقد اعتاد الرسول عليه الصلاة والسلام استشارة أصحابه في بعض الأمور، وبعدها يتم الاتفاق على ما فيه صالح المجتمع و مصلحة المسلمين، وقد قرر الإسلام مبدأ الشورى الإسلامية، وفي كثير من الأحيان يقدم الرئيس رأيه ويطلب المشورة ممن حوله، ولهم الحرية في الموافقة على ذلك الرأي أو العكس مع أنه في كثير من الأحيان قد يكون رأي الرئيس هو الصواب، وقد اتاح المصطفى عليه الصلاة والسلام لأصحابه - رضي الله عنهم - الحرية في الموافقة على رأيه أو يتنازل هو عن رأيه مقابل رأي الأغلبية.

يقول حمد البرعي، عدنان عابدين ( ١٤٠٨ هـ ) أن الرسول عليه الصلاة والسلام يطلب المشورة من أصحابه - رضي الله عنهم - فإن هم أشاروا عليه بالرأي الصائب وافق عليه، وإن هم أخطأوا في آرائهم صوبها لهم وأقنعهم بما يرى، فالإنسان بشكل عام يستنير بأراء الآخرين ويرضي عندما يرى اتفاقاً أو تأييداً لوجهة نظره من الآخرين، فالشورى مبدأ يرتبط بالحرية في إبداء الرأي والحرية في الموافقة على الرأي أيضاً. ( ص ٣٧٦ )

والمتتبع للسيرة النبوية يجد أن هناك كثيراً من الأحداث التي تدل على تطبيق الرسول عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ منها ما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) من أن قريشاً قامت بعد انهزامها في غزوة بدر بتجهيز جيشها لغزو المدينة فقام الرسول عليه الصلاة والسلام باستشارة أصحابه وتبادل الرأي فيما بينهم لمواجهة هذا الحدث، وقبل أن تبدأ المشورة قدم عليه الصلاة والسلام رأيه إلى صحابته في عدم الخروج من المدينة، وأن يتحصنوا بها فإن أقام المشركون بمعسكرهم أقاموا بشر مقام وبغير جدوى، وإن دخلوا المدينة قاتلهم المسلمون على أفواه الأزقة والنساء من فوق البيوت، وبعد ذلك بادر جماعة من فضلاء الصحابة ممن فاتته الخروج يوم بدر،

فأشاروا على النبي عليه الصلاة والسلام بالخروج وألحوا عليه فى ذلك حتى قال قائلهم : " يا رسول الله كنا نتمنى هذا اليوم وندعوا الله فقد ساقه إلينا وقرب المسير أخرج إلى أعدائنا لا يرون أنا جبنا عنهم " فتنازل المصطفى عليه الصلاة والسلام عن رأيه أمام رأي الأغلبية واستقر الرأي على الخروج من المدينة المنورة فدخل الرسول عليه الصلاة والسلام بيته ولبس درعه ووضع لامته على رأسه وخرج إليهم فما إن رأوه حتى ندموا ورأوا أنهم قد أكرهوه على الخروج فندموا ندماً شديداً ، وحاولوا أن يثنوه عن عزمه وقالوا يا رسول الله أقم فالرأى ما رأيت ، فقال لهم عليه الصلاة والسلام : " ما ينبغي لنبي أن يضع لامته بعد ما لبسها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه . وقد دعوتكم إلى هذا -عدم الخروج - فأبيتم إلا الخروج ، فعليكم بتقوى الله ، والصبر عند البأس إذا لقيتم العدو ، وانظروا ماذا أمركم الله به فافعلوا " . (ص ٢٥٨ - ٢٥٩) (ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج ٣ ، ص ٢٦ - ٢٧)

وهذا موقف آخر يورده الجزائري (١٤٠٩هـ) وذلك عندما أشدت البلاء على المسلمين فى غزوة الأحزاب بعث الرسول عليه الصلاة والسلام إلى عيينة بن حصين ، والحارث بن عوف وهما قائدا غطفان يعرض عليهما صلحاً يعطيهم فيه ثلث ثمار المدينة على أن يرجعوا بمن معهم من قومهما وتم الصلح وكتبت الوثيقة إلا أنه لم يُشهد عليها بعد ، وقبل التوقيع النهائي أرسل رسول الله عليه الصلاة والسلام إلى السعدين سعد بن عباد ، سعد بن معاذ يستشيرهما فى الرأي فقالا : " يا رسول الله أمراً تحبه فتصنعه أم شيئاً أمرك الله به لا بد لنا من العمل به أم شيئاً تصنعه لنا ؟ " قال : عليه الصلاة والسلام " بل شيئاً أصنعه لكم والله ما أصنع ذلك إلا لأنى رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة وكالبوكم من كل جانب فأردت أن أكثر عليكم من شوكتهم إلى أمر ما " فقال له سعد بن معاذ : يا رسول الله قد كنا نحن وهؤلاء القوم على الشرك بالله ، وعبادة الأوثان لا نعبد الله ولا نعرفه وهم لا يطمعون أن يأكلوا منها ثمرة إلا قرئ أو بيعاً ، أفحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه

نعطيهم أموالنا ؟ وا لله ما لنا بهذا من حاجة وا لله لا نعطيهم إلا السيف حتى يحكم الله بيننا وبينهم، فقال الرسول عليه الصلاة والسلام : "فأنت وذاك" فتناول سعد بن معاذ الصحيفة فمحا ما فيها من الكتابة. ( ص ٣٠٦ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج٣ ، ص ١٧٤-١٧٥ )

كما أورد الجزائري ( ١٤٠٩هـ ) أن أبا العاص بن الربيع زوج زينب بنت رسول الله خرج متاجراً بأموال قريش ، وعند رجوعه من الشام اعترضته سرية من سرايا الرسول عليه الصلاة والسلام فأخذوا ما معه من أموال ، فهرب منهم ووصل المدينة ليلاً متخفياً ، ودخل على زينب فاستجار بها فأجارته وذلك دون علم رسول الله فلما خرج الرسول عليه الصلاة والسلام لصلاة الصبح وكبر صرخت زينب من صف النساء : أيها الناس إني قد أجرت أبا العاص بن الربيع ، فلما سلم رسول الله أقبل على الناس فقال : "أيها الناس هل سمعتم ما سمعت ؟" فقالوا : نعم ، قال "أما والذي نفس محمد بيده ما علمت شيئاً من ذلك حتى سمعت ما سمعتم ، أنه يجير على المسلمين أدناهم " ثم دخل إلى بيته وقال لها : "أي بني أكرمي مثواه ولا يخلص إليك فإنك لا تحلين له " ثم بعث رسول الله عليه الصلاة والسلام إلى أفراد السرية فقال لهم : " إن هذا الرجل منا حيث قد علمتم ، وقد أصبتم له مالاً فإن تحسنوا وتردوا عليه الذي له فإننا نحب ذلك وإن أبيتم فهو في الله الذي أفاء عليكم وأنتم أحق به " فما كان منهم إلا أن ردوا عليه كل ماله حتى أن الرجل يأتي بالشنه والآخر يأتي بالشظاظ حتى ردوا عليه ماله بأسره فاحتمله إلى مكة ورده إلى أهله ، ثم قال : يا معشر قريش هل بقي لأحد منكم عندي مالاً يأخذه ؟ ، قالوا : لا ، فجزاك الله خيراً فقد وجدناك وفيّاً كريماً ، قال : فأنا أشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله ، ثم خرج حتى قدم على رسول الله فرد عليه زينب بعد أن أسلم . ( ص ٢٣٥ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨هـ ، ج٢ ، ص ٢٩٨-٢٩٩ )



ومن هذه المواقف السابقة يتأكد مدى حرص الرسول عليه الصلاة والسلام على تطبيق هذا المبدأ فهذا رسول الله عليه الصلاة والسلام في غزوة أحد يفتح باب النقاش للتشاور للبقاء في المدينة أو الخروج منها ويقول حمد البرعي ، عدنان عابدين ( ١٤٠٨ هـ ) في هذا الصدد أن المصطفى عليه الصلاة والسلام طبق مبدأ الشورى مع أصحابه - رضي الله عنهم وأرضاهم - ففي غزوة أحد التي أنهزم فيها المسلمون قدم الرئيس الأعلى للجيش الإسلامي رأيه في عدم الخروج لمواجهة الأعداء وأن البقاء أفضل ولصالحهم إلا أن حماس الصحابة وحرصهم على مكانة الإسلام بين القبائل دفعت الرسول عليه الصلاة والسلام أن يتنازل عن رأيه في مقابل رأي الأغلبية مع أنه كان في الإمكان إصدار الأمر والالتزام به ، ولكن لم يفعل ذلك تحقيقاً لمبدأ الشورى وعدم تشيئ القائد برأيه . ومبدأ الشورى يرتبط بمبدأ الحرية في إبداء الرأي المناسب وتتعلق الشورى بموافقة الرئيس في اتخاذ هذا القرار والعمل بالشورى أو العدول عنها في اتخاذ قراره النهائي . ( ص ٣٧٦ )

فقد تنازل المصطفى عليه الصلاة والسلام عن رأيه وعدل عنه مقابل رأي الأغلبية وبهذا يرسى <sup>ﷺ</sup> مبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس فقد استشار المصطفى عليه الصلاة والسلام أصحابه وقدم رأيه وبعدها أعطى الصحابة الحرية في الموافقة عليه والبقاء داخل المدينة لمواجهة جيش مكة أو الخروج إليهم إلا أن بعضهم بدافع حرصهم على الجهاد وتعويض ما فاتهم من حضور في غزوة بدر الكبرى فضلوا الخروج من المدينة فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن نزل على رأيهم مع أنه لم يكن يرى ذلك الرأي ، وبعد أن تجهز رسول الله عليه الصلاة والسلام للخروج ، خرج على المسلمين وقد بدأ على وجهه كراهية الخروج ، فعرفوا ذلك وتراجعوا عن رأيهم ، وحاولوا إقناعه بالبقاء داخل المدينة وموافقته على رأيه السابق ، إلا أنه عليه الصلاة والسلام بعد اتخاذه للقرار لم يتراجع عنه ، لأن مرحلة النقاش والمشاورة قد انتهت وبدأ الشروع في العمل ، وهنا يتضح أن

الشورى تكون قبل الوصول إلى رأى نهائي وليس بعد اتخاذ القرار ، حيث أنه بعد اتخاذ القرار لابد من تنفيذه . وما زال الرسول عليه الصلاة والسلام يطبق مبدأ الشورى مع المسلمين فيها هو عليه الصلاة والسلام فى غزوة الأحزاب التى تحزب فيها المشركون على المسلمين فى المدينة ورأى الرسول عليه الصلاة والسلام أن يتخذ قراراً يحمي به المسلمين وديارهم من هذه الجموع وحرصاً منه عليه الصلاة والسلام على مصلحة المسلمين ، عقد صلحاً مع قائدي غطفان على أن يرجعا بجيشهما مقابل أن يُعطيا ثلث ثمار المدينة وبعد أن إتفق الرسول عليه الصلاة والسلام مع القائد وكتب الصلح لم ينس مبدأ الشورى الذى أسسه فى ذلك المجتمع المسلم ، فبعث إلى زعيمى الأوس والخزرج ليعرض عليهما رأيه إلا أنهما -رضي الله عنهما- لم يرفضا ما قال عليه الصلاة والسلام إلا بعد مناقشة دارت بينهم لتوضيح الأمر فقال له سعد بن معاذ " يا رسول الله أماً أحببه فتصنعه أم شيئاً أمرك الله لابد لنا من العمل به أم شيئاً تصنعه لنا " وقول سعد هذا يعد من عمق الثقة فى الرئيس وعمله فإن كان هذا ما يريد أن يعملهُ الرسول ويحبه فالسمع والطاعة وإن كان أمراً من الله يأمرهم به فالسمع والطاعة ، وذلك التزاماً بمنهج القرآن الكريم فى السمع والطاعة لله ولرسوله ولأولى الأمر قال تعالى : ﴿ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ ( سورة النساء - آية ٥٩ ) أما إن كان هذا شيئاً يصنعه الرسول عليه الصلاة والسلام لصالح الأنصار أنفسهم فإنهم لا يوافقانه عليه لأن غطفان لم تكن تطعم ثمار المدينة قبل الإسلام إلا فى الضيافة أو البيع فكيف إذا أكرمهم الله تعالى بالإسلام وأعزهم به يعطونهم ما لهم بدون تعب ولا نصب ، وهنا يحلف سعد بن معاذ فيقول : " فوالله لا نعطيهم إلا السيف " فوافق الرسول عليه الصلاة والسلام على رأيه ومحا ما كُتب فى الصلح وواجه المسلمون المشركين وأيد الله بنصره رسوله الكريم والمسلمين.

أما الموقف الثالث فكان بين الرسول عليه الصلاة والسلام وسرية من السرايا التي كان يبعثها لتقوم بدوريات استكشافية أو استخبارات ، وذلك بعد أن تمكنت هذه الدورية من اعتراض عير قريش وأخذت كل مافيها ، وهرب قائد العير أبي العاص إلى المدينة واستجار بزوجه زينب -رضى الله عنها - ابنة المصطفى عليه الصلاة والسلام فأجارته دون علم أبيها ، فما كان من الرسول عليه الصلاة والسلام إلا أن وافقها على ما عملت وأكرمها ومن أجارت ثم بعث يستشير أصحاب السرية في رد العير لأبي العاص أو في إبقائها لهم دون إجبارهم على ردها لأن الله أفاء عليهم بها وهي من حقهم فما كان من أصحاب السرية - رضي الله عنهم - إلا أن ردوا ما أخذوا حتى عقال البعير ، وذلك تقدير آمنهم لقائدهم العظيم وأكراماً لصهره وقبولاً لشفاعة ابنته -رضى الله عنها - فكان ثمرة ذلك أن أسلم أبو العاص بعد أن أعاد الأموال إلى أصحابها إلى مكة ، فهنا نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام قد طبق مع صحابته مبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس ، وبهذا كان الرسول عليه الصلاة والسلام أول من أرسى قواعد هذا المبدأ بتواضعه وحرصه على المصلحة العامة وتقدير الأمور ببعدهم النظر ، وبذلك عاش الرئيس والرؤوسون في ظل العقيدة الإسلامية علاقات إنسانية سامية يقدر فيها الرئيس رؤوسيه ، ويشعرهم بذاتهم وكيانهم ومكانتهم ، ويقدر الرؤوسون رئيسهم ويشعرون أنه هو صاحب القرار وهو العالم بمصلحتهم ، فيحرص الجميع على المصلحة العامة لما بينهم من المحبة والود والثقة المتبادلة في التعامل.

ويعد مبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس من أهم المبادئ التي لا بد أن يمارسها الإداري التربوي في الإدارة المدرسية لأنه بذلك يخلق جواً من العلاقات الإنسانية السليمة التي تشعر كل فرد بذاته وحرية الرأي والتفكير ، ما دام أن في ذلك مصلحة عامة للجميع في تلك المؤسسة وحتى يتمكن الإداري التربوي من ممارسة أو تطبيق مبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس لا بد من مراعاة الجوانب التالية:



١- إن من حق الإداري التربوي أن ينفذ رأيه إن كان هناك مصلحة عامة للجميع ولم يكن في هذا الرأي أي مصلحة شخصية أو مصلحة خاصة بشخص معين.

٢- أن يدرب الإداري التربوي نفسه على المناقشة وإعطاء الرؤوسين الحرية في إبداء الرأي ومن ثم التنازل أو العدول عن رأيه إذا كان هناك رأي أفضل منه ويحقق مصالح أعظم .

٣- أن يكون أخذ الرأي من ذوي الرأي وأصحاب العقول الراجحة ومن لهم مكانة بين الأفراد وحتى يكون هناك فرصة للأخذ والعطاء بين الرئيس والرؤوسين عن طريق هؤلاء.

٤- أن لا يلغي الإداري التربوي مبدأ الشورى إذا ما وقع خطأ أو خسائر عند الأخذ برأي ومشورة الرؤوسين لأنه قد أخذ بالأسباب وما حدث قضاء الله وقدره. ومتى ما طبق الإداري التربوي مبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس فإنه يكسب صدق النصيحة والمشورة لمن يعملون معه ويعمل كل فرد في تنفيذ ما يرى أنه لصالح الجميع .

## **٤- مبدأ توخي الحكمة في التصرف واتخاذ القرار :**

للحكمة في التصرف واتخاذ القرار دورٌ كبير في تبادل الثقة بين كل من الرئيس والرؤوسين لأن التصرف الحكيم يبعث الثقة في نفس الرؤوسين برئيسهم وحرصه على المصلحة العامة ، ومن ثم يتمكن من كسب ثقتهم ومحبتهم وتفانيهم في العمل معه ، وقد طبق المصطفى عليه الصلاة والسلام مبدأ توخي الحكمة في التصرف واتخاذ القرار في مختلف المواقف التي تحتاج إلى حكمة وفطنة ووعي وبذلك كسب محبة الصحابة -رضوان الله عليهم- وثقتهم فيه وبما يقوم به من أعمال . ومن المواقف والأحداث التي تبين مدى تطبيقه عليه الصلاة والسلام لهذا المبدأ في حياته منها ما ذكره المباركفوري (١٣٩٦هـ) من أن المصطفى عليه الصلاة والسلام في

هجرته من مكة إلى المدينة كان يعلم أن قريشاً ستجد في الطلب، وأن الطريق الذي ستتجه إليه الأنظار لأول وهلة هو طريق المدينة الرئيسي المتجه شمالاً ، لذلك سلك عليه الصلاة والسلام الطريق الذي يضاده تماماً ، وهو الطريق الواقع جنوب مكة والمتجه نحو اليمن . ( ص ١٤٣ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٣ ، ص ١٢٧ )

كما أورد المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) موقفاً آخرأ يؤكد ذلك وهو أن الرسول عليه الصلاة والسلام بعد نزول الإذن بالقتال قام بحركات عسكرية هي أشبه بالدوريات الاستطلاعية وكان المطلوب منها هو الاستكشاف والتعرف على هذه الطرق المحيطة بالمدينة والمسالك المؤدية إلى مكة ، وعقد المعاهدات مع القبائل التي تسكن على الطرق ، وفي ذلك إشعاراً لمشركي يثرب واليهود والأعراب بأن المسلمين أقوياء . ( ص ١٧٠ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٣٣ - ٢٣٤ )

ويورد المباركفوري ( ١٣٩٦ هـ ) هذا الموقف أيضاً وهو أن الرسول عليه الصلاة والسلام وصاحبه أبا بكر الصديق في غزوة بدر أخذوا بالتجول حول معسكر مكة وإذا هما بشيخ من العرب ، فسأله الرسول عليه الصلاة والسلام عن قريش وعن محمد وأصحابه ولكن الشيخ قال : لا أخبركما حتى تخبراني من أنتما ؟ ، فقال له رسول الله عليه الصلاة والسلام : " إذا أخبرتنا أخبرناك " ، قال : أؤذاك بذلك؟ ، قال : " نعم " ، قال الشيخ : بلغني أن محمداً وأصحابه خرجوا يوم كذا وكذا فإن كان صدق الذي أخبرني فهم اليوم بمكان كذا وكذا - للمكان الذي به جيش المدينة - وبلغني أن قريشاً خرجت يوم كذا وكذا ، فإن كان صدق الذي أخبرني فهم اليوم بمكان - كذا وكذا - للمكان الذي فيه جيش مكة ، ولما فرغ من خبره قال : ممن أنتما ؟ فقال الرسول عليه الصلاة والسلام " نحن من ماء " ، ثم انصرف عنه ، وبقي الشيخ يتفوه ما من ماء ، أمن ماء العراق؟ ( ص ١٨١ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٥٩ )

ومما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) في توخي الرسول عليه الصلاة والسلام  
الحكمة في التصرف ما حدث بعد غزوة بدر من أن الرسول عليه الصلاة والسلام أمر  
بجمع الغنائم فجمعت ، واختلف الأصحاب المجاهدون - رضوان الله عليهم - في من  
هو الأحق بها فقال الجامعون لها : هي لنا وقال المقاتلون الذين شغلوا عن جمع  
الغنائم بقتال المشركين وطلبهم : والله لولا نحن ما أصبتموها ، إذا نحن الذين شغلنا  
العدو عنكم حتى أصبتم الذي أصبتم ، وقال الذين كانوا يحرسون النبي عليه الصلاة  
والسلام في العريش خشية أن يخالف إليه العدو : والله ما أنتم بأحق بها منا ، فأمر  
المصطفى عليه الصلاة والسلام بردها إلى مكان النفل فردوها وبعدها نزل قوله  
تعالى : ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَنْفَالِ قُلِ الْأَنْفَالُ لِلَّهِ وَالرَّسُولِ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ  
بَيْنِكُمْ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾ (سورة الأنفال - آية ١) وبهذا  
حُسم الخلاف بين المسلمين ( ص ٢٢٦ ) ( ابن هشام ، ١٤٠٨ هـ ، ج ٢ ، ص ٢٨٣ )

ومما ذكره الجزائري ( ١٤٠٩ هـ ) أيضاً في هذا الصدد أن المسلمين بينما  
كانوا معسكرين على المريسيع بعد غزوة بني المصطلق إذا بصارخين أحدهما يقول  
: يا للأنصار ، والآخر يقول : يا للمهاجرين ، ففزع الناس فإذا هما جهجاه الغفاري  
أجير لعمر بن الخطاب - رضي الله عنه - وسنان الجهني حليف الخزرج يقتتلان  
على الماء ، فوجد في ذلك عبد الله بن أبي فرصة ، فقال لمن عنده من قومه ومن بينهم  
زيد بن أرقم وهو غلام حدث السن أو قد فعلوها قد كاثرونا في بلادنا أما والله لئن  
رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل ؟ ، ثم قال لمن معه : هذا ما فعلتم  
بأنفسكم أحللتموهم بلادكم وقاسمتهم أموالكم ، ووالله لو أمسكتهم عنهم ما بأيديكم  
لتحولوا إلى غيركم ، ولما سمع زيد مقالة ابن أبي هذه مشى إلى رسول الله وأخبره بما  
قال ، وكان عند الرسول عليه الصلاة والسلام عمر بن الخطاب فقال : يا رسول الله  
مربه عباد بن بشر فيقتله ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام : " كيف إذا تحدث  
الناس أن محمداً يقتل أصحابه ، ولكن أذن بالرحيل " ، فارتحل في ساعة لم يكن



يرتحل فيها ليقطع ما للناس فيه أي من التفكير في الفتنة. (ص ٣٣٠) (ابن هشام، ١٤٠٨هـ، ج ٢، ص ١٦٧)

إن المتأمل في هذه الأحداث السابقة ومنها تصرفه عليه الصلاة والسلام أثناء الهجرة وسيره باتجاه معاكس للطريق الذي يريده دليل على حسن تصرفه في التعمية والتغطية من أجل بلوغ الهدف دون مضايقات، أما عندما قام ﷺ بإرسال الدوريات الاستطلاعية في الوقت الذي لم تكن الدولة الإسلامية أرست قواعدها بالشكل القوي لدليل على شجاعته عليه الصلاة والسلام وثقته بمن معه من المسلمين ، وهكذا بث في أنفسهم الثقة والشجاعة ، ونقل إلى أعدائه الخوف والرعب بتلك الدوريات الاستطلاعية مما يوحى بقوة المسلمين وقدرتهم على المواجهة .

وأما في موقفه مع الشيخ عندما سأله عن جيش مكة والمدينة كان ذلك دليل على حكمته عليه الصلاة والسلام بالسؤال عن الجيشين حتى لا يعرف الشيخ من أي الجيشين هو ، وفي ذلك زيادة في التكتّم لأمر المسلمين ، كما أنه عليه الصلاة والسلام استطاع أخذ ما يريد من المعلومات من الشيخ ومن ثم التورية في إجابته ﷺ على سؤال الشيخ الذي وعده بأن يخبره ممن هما وبذلك أوفى بعهده وكتّم أمرهما .

وفي موقف الرسول عليه الصلاة والسلام مع المسلمين في غزوة بدر والتي غنم فيها المسلمون غنائم كثيرة ، أمر الرسول عليه الصلاة والسلام بجمع الغنائم فجمعت من قبل المسلمين ، ولكن بدأ الخلاف بينهم من هو أحق بها ، لأن الغنائم يتم توزيعها على المجاهدين في الغزوة نفسها ، وحيث أن الصحابة في هذه الغزوة كانوا موزعين على مجموعات كل مجموعة تقوم بمهمة خاصة بها ، منها حراسة الرسول عليه الصلاة والسلام ، ومجاهدة الأعداء ، وجمع الغنائم ، فكان الخلاف بينهم من أحق بهذه الغنائم ، فعندما رأى الرسول عليه الصلاة والسلام بين صحابته لم يتسرع في الحكم بينهم ، وذلك حتى لا يزيد الخلاف بين الصحابة ، بل أمر عليه الصلاة

وتتضح حكمة المصطفى عليه الصلاة والسلام في التصرف واتخاذ القرار الحكيم مع أصحابه في غزوة بني المصطلق عندما حاول عبد الله بن أبي أن يوقع بين المهاجرين والأنصار فإن الرسول ﷺ لم يتسرع في الحكم على هذا المنافق رغم أن عمر أشار عليه بقتله مع أنه لو فعل ذلك لكان له الحق ، ولكنه أمر عمر بن الخطاب أن يؤذن في المسلمين بالرحيل ليقطع على الناس الحديث وإثارة الفتنة فكان يسير بهم النهار ويريحهم بالليل حتى إنه لم يكد الواحد منهم أن يضع قدمه على الأرض حتى ينام وبذلك لم يدع الفتنة تكبر ويستطير شرها بين المسلمين ، وبهذا التصرف الحكيم من الرسول عليه الصلاة والسلام مع أصحابه استطاع كسب ثقة من حوله من الصحابة ونال تقديرهم واحترامهم ، وبذلك عرف الصحابة أن الرسول ﷺ حريصاً على المصلحة العامة للمسلمين ، ولم ينتقم من كبير المنافقين ، وهكذا تمكن من إشاعة المحبة والألفة من جديد في نفوس أصحابه وتجميع القلوب من جديد حول القيادة وترك المشاجرات والفتنة التي يبثها الأعداء بين صفوف المسلمين.

وبما أن المصطفى عليه الصلاة والسلام تمكن من تطبيق مبدأ توخي الحكمة في التصرف واتخاذ القرار ، فإنه بإمكان الإداري التربوي تطبيق هذا المبدأ في الإدارة المدرسية حتى يستطيع كسب الثقة من جميع الأفراد العاملين معه وثوثيق الروابط وبناء أساس سليم للعلاقات الإنسانية في ذلك المجتمع وبهذا يستطيع تحقيق أهدافه المرسومة من قبل ، وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ توخي الحكمة في التصرف واتخاذ القرار في إدارته لابد من أن يراعي الجوانب التالية :

١- إن التفكير العميق والجاد في الأحداث والمواقف قبل الإقدام على أي عمل ثم التخطيط الجيد يمكن الإداري من الحصول على نتائج أكثر إيجابية عند التنفيذ.

- ٢- أن يكون لدى الإداري التربوي القدرة على حسم المواقف الخلافية بين الأفراد في حالة عدم الإتفاق بينهم على أمر ما حتى لا يتفاقم الأمر ويفتح باب للإثارة والشك والشقاق بين الأفراد.
- ٣- أن يكون الإداري التربوي واثقاً من نفسه ثقة تمكنه من مواجهة الأمور الصعبة والبث في أمرها دون تردد حتى يكسب ثقة من حوله .
- ٤- أن يعتمد الإداري التربوي إلى أسلوب التورية في الأمور التي تحتاج إلى ذلك حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وإنجاز العمل دون حدوث عوامل تعيق عليه ذلك الأمر.

ومتى تمكن الإداري التربوي من تطبيق مبدأ توخي الحكمة في التصرف واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية فإنه بالتأكيد سينال محبة وثقة الأفراد المحيطين به وتفانيهم في العمل ، والتضحية من أجل إنجاز الأعمال على أكمل وجه وإتقانها ، وبذلك يستطيع أن يخلق جواً يسوده التعاون بين جميع الأفراد بالإضافة إلى إسهامه في توطيد العلاقات الإنسانية التي يُدفع بها عجلة العمل إلى الأمام.



## الفصل الخامس

أولاً: النتائج .

ثانياً: التوصيات .

## النتائج

إن السنة النبوية هي مصدر التشريع الثاني بعد كتاب الله عز وجل وحيث أن سيرة الرسول ﷺ تسمو بأتباعها في كل الأمور فهي معيناً لا ينضب لمختلف المجالات التي تهتم الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ، وحيث أن الإدارة المدرسية إحدى تلك المؤسسات التي تخدم الفرد والمجتمع فيمكنها الاستفادة من السيرة النبوية الشريفة وخاصة في أهم مجال من مجالاتها وهو مجال العلاقات الإنسانية حيث رسمت الشريعة الإسلامية الخطوط الرئيسية لتلك العلاقات وكان الرسول عليه الصلاة والسلام هو المثل الأعلى لهذه العلاقات في تعامله مع أفراد المجتمع الإسلامي وغيره ، ومن هنا يمكن للإدارة المدرسية الاستفادة من هذه السيرة بتطبيق تلك المبادئ المستنبطة منها فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية وبذلك تضمن- بإذن الله تعالى- أن تبني علاقاتها على أساس متين وتتمكن من السير بخطى واثقة تضمن معها نتائج إيجابية بإذنه تعالى.

وقد خلصت الباحثة من خلال الفصل السابق إلى ما يلي :

١. إن السيرة النبوية معين لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات وخاصة في مجالات التربية والتعليم.
٢. إن المبادئ التي مارسها الرسول ﷺ في حياته قبل أربعة عشر قرن لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان ومع جميع الأفراد.
٣. إن المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول عليه الصلاة والسلام وطبقها المسلمون اقتداءً به عليه الصلاة والسلام منذ فجر الإسلام.

٤. إن تطبيق المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية ويسهم بشكل كبير في دفع العمل وسيره في الوجهة السليمة مما يضمن معه تفاني الأفراد في ذلك العمل وحرصهم على الأداء المتميز .

٥. إن جمع المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية لابد أن يراعى فيها عند التطبيق عدم التحيز إلى أفراد معينين أو التمييز بين الأفراد أثناء التعامل حتى لا يؤدي تطبيقها إلى نتائج سلبية مما يؤثر على العمل وأداء العاملين وتعاملاتهم مع بعضهم البعض .

٦. إن مبادئ العلاقات الإنسانية في الإسلام جميعها مترابطة ولا يمكن فصلها أو تقسيمها أثناء التطبيق بل هي كل متكامل لا يتجزأ وبذلك يمكن أن تؤتى ثمارها المرجوة .

٧. إن المشاعر الإنسانية لا يمكن الإستغناء عنها في الإدارة بوجه عام وخاصة الإدارة المدرسية وذلك لاختلاف الفئات التي تتعامل معها هذه الإدارة ولكن لا يعني هذا أن تطغى هذه المشاعر الإنسانية على التنظيم والتعليمات الخاصة بالعمل مما يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء بل لابد من التوازن في تلك المشاعر .

٨. إن المبادئ المرتبطة بصنع القرار مثل الشورى والحرية في كل من إبداء الرأي أو الموافقة على رأي الرئيس هي التي تؤدي بالتأكيد إلى إتخاذ القرارات الحكيمة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

٩. يعتبر الإداري التربوي قائداً للمؤسسة التربوية لذلك لابد أن يتصف بصفات تمكنه من قيادة وتوجيه هذه الإدارة الوجهة السليمة وهذه الصفات تسهم في بناء العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه .

١٠. لاكتشاف المواهب في الإدارة المدرسية دور كبير في تنمية العلاقات الإنسانية كما أن توجيه هذه المواهب والقدرات التوجيه الحسن يمكن الإداري من



استغلالها الاستغلال الأمثل في إسناد المهام والأعمال إلى أصحاب تلك القدرات والمواهب وبذلك تكون الثقة متبادلة بين جميع أفراد المؤسسة التربوية .

١١. يعتبر الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية فريق عمل واحد فيعمل كل فرد منهم لإتمام عمل الآخر وهذا الفريق لا بد أن يكون له مبادئ يسير عليها تساعده في إنجاز مهامه ، وتسهم في تنمية روح هذا الفريق فيشعر كل فرد منهم بأهميته وانتمائه إلى الجماعة ويعرف الدور المنوط به في هذه المؤسسة.

١٢. إن الإنسان ليس معصوماً من الخطأ وعندما يريد الإداري التربوي تصويب أخطاء العاملين معه يجب أن يراعي أن يكون التصويب لهم دون إنفعال أو تجريح لمشاعر الشخص المخطئ ، فالتصويب القويم يعد عاملاً هاماً في خلق الثقة بين الشخص المخطئ وبين الإدارة .

١٣. إن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حياة الأفراد العاملين وحيث أن المؤسسة التربوية تضم فئات مختلفة من الأفراد فلا بد أن تتنوع أساليب التحفيز التي تستخدمها الإدارة المدرسية بما يتناسب مع الأفراد.

# التوصيات

وبعد ذكر النتائج السابقة للبحث تتقدم الباحثة ببعض التوصيات :

(أ) توصيات لتطبيق المبادئ الواردة في البحث:

١ - عمدت الباحثة إلى استنباط مبادئ متعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وعددها اثنان وأربعون مبدأً ، ووضحت في نهاية كل مبدأ طرق وأساليب تساعد الإداري التربوي على تطبيقه ، ويمكن التعرف على هذه الطرق والأساليب بالرجوع إلى المبادئ الواردة في ثنايا هذا البحث .

٢ - على العاملين والعاملات في المجال التربوي عموماً و المديرين والمديرات خصوصاً القراءة في سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام والإستفادة منها في معالجة ما يواجهونه من مواقف الحياة المختلفة خاصة في بيئة العمل ومحاولة الإقتداء بهديه عليه الصلاة والسلام .

( ب ) توصيات خاصة بدراسات وبحوث مستقبلية :

١- العمل المستمر على البحث في السيرة النبوية لاستقصاء المبادئ والقيم التربوية المتعلقة بالعملية التربوية في مختلف الجوانب.

٢- إجراء دراسات وأبحاث مرتبطة بالعلاقات الإنسانية منها:

أ- العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم ودورها في بناء الشخصية المسلمة المتميزة .

ب- العلاقات الإنسانية بين الإداري وأولياء الأمور وأثرها في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية .

٣- وبما أن الادارة التربوية والتعليمية تهدف إلى بناء الشخصية المسلمة السوية فلا بد من ربط هذه الإدارة بمصادر التشريع الإسلامي وذلك من أجل بناء قاعدة سليمة تنطلق منها تلك الإدارة.

## قائمة المراجع والمصادر

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- أبو العينين / على خليل (١٤٠٨هـ): فلسفة التربية الإسلامية في القرآن الكريم  
٣-٠ ط ٣-٠ المدينة المنورة : -مكتبة إبراهيم حلبي .
- ٣- أحمد/مهدي رزق الله (١٤١٢هـ): السيرة النبوية في ضوء المصادر الأصلية ، الرياض:  
مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات .
- ٤- أمان /نجاة (١٣٩٩هـ): مدى ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية ودورها  
في تنميتها في المرحلة الابتدائية ، جامعة أم القرى .
- ٥- البخاري /محمد بن اسماعيل بن إبراهيم (١٤٠٧هـ) : صحيح البخاري ، بيروت : دار  
القلم .
- ٦- البرعي ، عابدين /حمد عبدا لله ، عدنان بن حمدي (١٤٠٨هـ): الإدارة في التراث  
الإسلامي مع حكم و أمثال للمسؤولين ورجال الأعمال ، ج١ ، جدة : دار الأصفهاني .
- ٧- بك/محمد الخضري (١٤٠٦هـ): نور اليقين في سيرة سيد المرسلين ، بيروت : مؤسسة  
الكتب الثقافية .
- ٨- البليهشي/محمد صالح (١٤١٢هـ): الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق ، جدة: دار  
البلاد .
- ٩- الجزائري/أبو بكر جابر (١٤٠٩هـ): هذا الحبيب محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم  
يامحب ٣-٠ ط ٣-٠ جدة: دار الشروق .
- ١٠- الجزائري/أبو بكر جابر (١٤٠٩هـ): منهاج المسلم ٣-٠ ط ٩-٠ جدة: دار الشروق .
- ١١- جوهري/محمد ربيع محمد (١٤٠٥هـ): أخلاقنا .
- ١٢- الحقييل /سليمان بن عبدالرحمن (١٤١٤هـ): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية  
في المملكة العربية السعودية ٣-٠ ط ٦-٠ الرياض: دار الشبل .



- ١٣- حماده / محمد ماهر (١٤٠٢هـ): مراجع مختارة عن حياة رسول الله ﷺ ،  
الرياض: دار العلوم .
- ١٤- ابن حنبل / أحمد (١٣٩٨هـ): مسند الإمام أحمد بن حنبل ٠ ط ٢ - بيروت  
:المكتب الإسلامي، مج ٣ .
- ١٥- خطاب/ محمود شيت (د.ت) : الرسول القائد ٠ ط ٢ - بيروت : دار مكتبة  
الحياة.
- ١٦- الخوتاني/ سعيد عبد الله (١٤٠٢هـ): المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في  
الإدارة التربوية، جامعة أم القرى.
- ١٧- رضا/ محمد (١٩٦١م): محمد رسول الله ﷺ ٠ ط ٤ - بيروت : دار الكتب  
العالمية.
- ١٨- الرقيط / حمد ، الإصلاح (٢، ١٩٩١م) " من ضوابط المسؤولية في الشخصية الإسلامية"  
ص ٤٠-٤١ .
- ١٩- الزعبي، الأحذب / محمد عفيف، عبدالحميد (١٣٩٩هـ): مختصر سيرة ابن هشام  
"السيرة النبوية" ٠ ط ٢ - بيروت : دار النفائس .
- ٢٠- الزهراني/ علي (١٤٠٥هـ): مبادئ مختارة في الإدارة التربوية في ضوء مواقف من  
السيرة النبوية، جامعة أم القرى.
- ٢١- الزهراني/ محمد بن مسفر (١٤١٦هـ): صور مشرقة من مكارم الأخلاق في الإسلام ،  
الرياض : مكتبة شمس المعارف.
- ٢٢- زيدان/ محمد مصطفى (د.ت): عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية، جدة: دار  
الشروق .
- ٢٣- سالم / فؤاد الشيخ و(أخرون)، (١٩٨٥هـ): المفاهيم الإدارية الحديثة ٠ ط ٢ -  
عمان: مطبعة الصفدي
- ٢٤- السباعي / مصطفى (١٤٠٥هـ): السيرة النبوية دروس وعبر ٠ ط ٨ - بيروت:  
المكتب الإسلامي ٢٥.

- ٢٥- السجستاني/سليمان بن الإشعث (١٣٩١هـ) : سنن أبي داود ٠-ط ٣ -٠
- ٢٦- السلمي/علي (١٩٦٩م) : السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب.
- ٢٧- السمالوطي/نبيل (د.ت) : التنظيم المدرسي والتحديث التربوي "دراسة اجتماعيات التربية الإسلامية" ٠-ط ٢ -٠ جدة : دار الشروق .
- ٢٨- الشيباني /بن الدبيع (د.ت) : حدائق الأنوار ومطالع الأسرار في سيرة النبي المختار ﷺ وعلى آله الأخيار ، تحقيق عبد الله إبراهيم الأنصاري ، ج١.
- ٢٩- الصيرفي /شمس عبد الغني (١٤٠٩هـ) : العلاقات الإنسانية الممارسة في جامعة أم القرى بمكة المكرمة قسم الطالبات ، جامعة أم القرى .
- ٣٠- عبد الهادي /حمدي أمين (١٩٨٥م) : الفكر الإداري الإسلامي والمقارن الأصول العامة ٠-ط ٥ -٠ دار الفكر العربي .
- ٣١- عرجون / محمدالصادق إبراهيم (١٤١٥هـ) : محمد رسول الله "بحث وتحقيق" ، دمشق : دار القلم .
- ٣٢- عساف /أحمد محمد (١٤١٢هـ) : قياسات من حياة الرسول ٠-ط ١٠ -٠ بيروت : دار إحياء العلوم .
- ٣٣- عساف /محمود (١٩٨٢م) : أصول الإدارة ، مصر: مكتب لطفي .
- ٣٤- عطار /مصطفى حسين (١٤٠٢هـ) : مواقف من السيرة النبوية ٠-ط ٢ -٠ بيروت : دار العلم للملايين .
- ٣٥- العلي /محمد المهنا (١٤٠٥هـ) : الإدارة في الإسلام ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع .
- ٣٦- العمري /أكرم ضياء (١٤١٥هـ) : السيرة النبوية الصحيحة "محاولة لتطبيق قواعد المحدثين في نقد روايات السيرة النبوية" ٠-ط ٦ -٠ المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم .
- ٣٧- الغامدي /أحمد سعيد (١٤٠١هـ) : العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي

معانيها وتطبيقاتها التربوية، جامعة أم القرى .

٣٨- الغزالي/محمد محمد(١٤١٧هـ): إحياء علوم الدين ٢-٠ ط ٢-٠ - صيدا: المكتبة العصرية.

٣٩- الغضبان/منير محمد (١٤١٣هـ): فقه السيرة ٢-٠ ط ٢-٠ - مطابع جامعة أم القرى.

٤٠- القرضاوي/يوسف (١٤١٤هـ): الخصائص العامة للإسلام ٨-٠ ط ٨-٠ - بيروت :

مؤسسة الرسالة .

٤١- القريوقي /محمد قاسم (د.ت): السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الإنساني في الفرد

والجماعة في المنظمات الإدارية" ، الأردن : مطبعة بنك البتراء .

٤٢- قطب/سيد (١٤٠٨هـ): في ظلال القرآن ١٥-٠ ط ١٥-٠ - القاهرة : دار الشروق .

٤٣- قطب /محمد (١٤٠٣هـ) : الإنسان بين المادية والإسلام ١١-٠ ط ١١-٠ - القاهرة : دار

الشروق

٤٤- كنعان /نواف(١٩٨٥م): القيادة الإدارية ٣-٠ ط ٣-٠ - الرياض : مطابع الفرزدق .

٤٥- المباركفوري/صفي الرحمن(١٣٩٦هـ): الرحيق المختوم ٢-٠ ط ٢-٠ - .

٤٦- متولى /مصطفى محمد (١٤١٣هـ): المدرسة والمجتمع ، الرياض : دار الخريجي

للنشر والتوزيع .

٤٧- محضر /حسين عبد الله (١٤٠٦هـ): الجديد في الإدارة المدرسية ٤-٠ ط ٤-٠ -

جدة: دار الشروق .

٤٨- مرسي/محمد منير (١٩٩٣ م): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم

الكتب .

٤٩- مرسي/محمد منير (١٩٨٢م): منهج البحث في التربية المقارنة ، القاهرة : مكتبة

النهضة.

٥٠- المرصفي /محمد علي(١٤٠٣هـ): من المبادئ التربوية في الإسلام، جدة: عالم المعرفة.

٥١- مصطفى، النابه /صلاح عبد الحميد، نجاته عبد الله(١٤٠٦هـ): الإدارة التربوية

-مفهومها -نظرياتها-وسائلها ، دبي : دار القلم .

٥٢- مصطفى /حسن (د.ت): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ٣-٠ ط ٣-٠ - مصر:



مكتبة الأنجلو المصرية .

٥٣-المعلمي /يحي (د٠ت): مكارم الأخلاق في القرآن الكريم -ط ٣٠- القاهرة: دار  
الاعتصام.

٥٤-المنصور/خالد منصور (١٤١٣هـ): العلاقات الإنسانية في الإسلام -ط ٢٠-  
الرياض: مكتبة شمس المعارف.

٥٥-موسى/محمد يوسف (١٤١٣هـ): الإسلام والحياة -ط ٢٠-بيروت: العصر الحديث.  
٥٥-النجار/زكي محمد، الإداري (٣-١٤١١هـ): "مبادئ التنظيم الإداري في الفكر  
الإسلامي"، ص ٤٧-٦٥.

٥٦-الندوي/أبو الحسن على الحسيني (١٤٠٨هـ): السيرة النبوية -ط ٧٠- جدة: دار  
الشروق.

٥٧-النيسابوري /مسلم بن الحجاج (١٤١٤هـ): صحيح مسلم -ط ٦٠-تحقيق محمد  
عبد الباقي، القاهرة: دار الحديث .

٥٨-هارون /عبد السلام (١٤٠٩هـ): تهذيب سيرة ابن هشام -ط ٦٠- القاهرة : مكتبة  
السنة .

٥٩-الهاشمي /عبد الحميد (د٠ت): الرسول العربي المربي -ط ٢٠-الرياض : دار  
الهدى.

٦٠- هاشم/زكي محمود (١٤٠٠هـ): الجوانب السلوكية في الإدارة -ط ٣٠- الكويت :  
وكالة المطبوعات .

٦١-هريدي /مجاهد محمد (١٤٠١هـ): العلاقات الإنسانية في القرآن والسنة  
-ط ٢٠-الرياض : مطابع الوطن الفنية .

٦٢-ابن هشام /عبد الملك (١٤٠٨هـ): السيرة النبوية ، القاهرة: دار الريان للتراث .

٦٣- الوكيل /محمد السيد (١٤٠٧هـ): قواعد البناء في المجتمع الإسلامي ، المنصورة : دار  
الوفاء .